

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JEAN CLAUDE VIEZZER

**O PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE
MARKETING PARA A EMPRESA ILHA SURF**

FLORIANÓPOLIS

2006

JEAN CLAUDE VIEZZER

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE
MARKETING PARA A EMPRESA ILHA SURF

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com área de concentração em Marketing.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

FLORIANÓPOLIS

2006

JEAN CLAUDE VIEZZER

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE
MARKETING PARA A EMPRESA ILHA SURF

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de fevereiro de 2006.



Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.

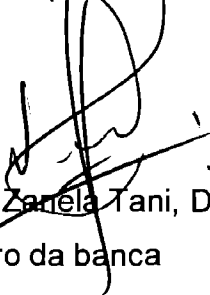
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



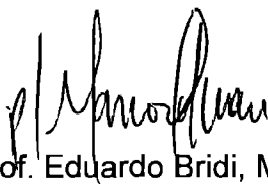
Esperidião Amin Helou Filho, Dts

Orientador



Prof. Valter Zanêla Tani, Dr.

Membro da banca



Prof. Eduardo Bridi, Ms.

Membro da banca

AGRADECIMENTOS

- Agradeço meus pais por todo o esforço sempre empreendido aos filhos
- À minha companheira, namorada e esposa, Tiana, que junto consigo carrega o pequeno Theo nosso futuro filho
- Ao melhor amigo, meu irmão Christian, companheiro e futuro titio
- A todos colegas de aula, em especial aos grandes guerreiros Alma, Carol, Rodrigo e Murilo.
- Ao meu orientador, Professor Espiridião Amin, que mostrou os percursos a serem seguidos para realização deste trabalho.
- Aos Professores, Paulo Maya, Carlos Mussi, Alexandre Marino, Liane e Valter Zanela, que de diversas formas colaboraram com o meu interesse pelo tema e trabalho.
- Aos demais professores que fazem desta Instituição um campo de oportunidades.
- A todos que conheci e convivi nesta Universidade..

**“ Come cebola durante um ano e
saboreia o mel pelo resto da vida”**

Provérbio muçulmano

RESUMO

VIEZZER, Jean Claude. **O Plano de negócios com ferramenta de marketing para a empresa Ilha surf**, 2006. 109f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

O objetivo principal deste trabalho é elaborar um plano de negócios para a empresa Ilha Surf. A descrição da empresa, a identificação do contexto à qual está inserida, o apontamento de suas forças e fraquezas bem como estratégias e projeções para a mesma formam os objetivos específicos. No que se refere à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Os meios de investigação utilizados nesta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação direta. O modelo de plano de negócio utilizado teve como base modelos para microempresas. O mercado que a empresa é o da indústria do *surfwear* do estado de Santa Catarina. A empresa tem como concorrentes empresas que atuam como fabricantes, representantes e distribuidoras de produtos de *surfwear*. Através de uma pesquisa realizada através de um censo junto aos clientes da empresa, foram identificados os perfis e hábitos dos clientes bem como seus principais concorrentes. Foi elaborado um plano de marketing visando a maximização dos resultados e posição de mercado. Este plano obteve projeções futuras que possibilitam à empresa uma lucratividade de 15% demonstrando o plano de negócio como uma ferramenta de marketing para a empresa Ilha Surf.

Palavras-chave: plano de negócios, marketing, análise de mercado, surfe.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Número de funcionários das empresas pesquisadas.....	69
Gráfico 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas.....	70
Gráfico 03 – Tipos de treinamento com funcionários.....	71
Gráfico 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação	72
Gráfico 05 – Empresas com sites na rede mundial de computadores.....	73
Gráfico 06 – Empresas com programas de controle de estoque	74
Gráfico 07 – Frequência de compra ou reposição adotada	75
Gráfico 08 – Compras com pagamentos a vista.....	76
Gráfico 09 – Motivos para pagamentos a vista.....	77
Gráfico 10 – Local mais adequado para uma visita comercial.....	78
Gráfico 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras.....	79
Gráfico 12 – Investimento em eventos.....	80
Gráfico 13 – Tipos de eventos os quais as empresas investem	81
Gráfico 14 – Atletas patrocinados	82
Gráfico 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas...	83
Gráfico 16 – Fornecedor escolhido por motivo de facilidades	84
Gráfico 17 – Fornecedor escolhido por motivo de qualidade do produto.....	85
Gráfico 18 – Fornecedor escolhido por motivo de parcerias estabelecidas.	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Habitantes por meso-regiões de SC	64
Quadro 02 - Vendas no comércio de Santa Catarina por região	65
Quadro 03 - Inadimplência e devolução de cheques em SC	66
Quadro 04 – Divisão demográfica dos clientes.....	67
Quadro 05 – Formas de pagamento dos clientes	67
Quadro 06 – Prazos de pagamento dos clientes	68
Quadro 07 – Mapa de posicionamento SWOT	88
Quadro 08 – Projeção da demonstração dos resultados	96
Quadro 09 – Projeção do fluxo de caixa	97
Quadro 10 – Ponto de equilíbrio	98
Quadro 11 – Lucratividade da empresa	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Número de funcionários das empresas pesquisadas.....	69
Tabela 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas	70
Tabela 03 – Tipos de treinamento com funcionários	71
Tabela 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação	72
Tabela 05 – Empresas com sites na rede mundial de computadores.....	73
Tabela 06 – Empresas com programas de controle de estoque.....	74
Tabela 07 – Frequência de compra ou reposição adotada.....	75
Tabela 08 – Compras com pagamentos a vista.....	76
Tabela 09 – Motivos para pagamentos a vista	77
Tabela 10 – Local mais adequado para uma visita comercial	78
Tabela 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras	79
Tabela 12 – Investimento em eventos	80
Tabela 13 – Tipos de eventos os quais as empresas investem.....	81
Tabela 14 – Atletas patrocinados.....	82
Tabela 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas....	83
Tabela 16 – Fornecedor escolhido por motivo de facilidades	84
Tabela 17 – Fornecedor escolhido por motivo de qualidade do produto	85
Tabela 18 – Fornecedor escolhido por motivo de parcerias estabelecidas .	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.2 PLANEJAMENTO	18
2.3 ESTRATÉGIA	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.4.1 Processo do planejamento estratégico	22
2.4.2 Implementação do planejamento estratégico	23
2.4.3 Controle e avaliação	24
2.5 PLANO DE MARKETING	24
2.6 O AMBIENTE EXTERNO	26
2.6.1 Macroambiente ou ambiente geral	29
2.6.2 Ambiente tarefa ou operacional	34
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	37
3 METODOLOGIA	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	46
3.3 FATORES LIMITANTES	47
4 PLANO DE NEGÓCIOS	48
4.1 A EMPRESA	48
4.1.1 História da empresa	48
4.1.2 Estrutura legal da empresa	49
4.1.3 Localização e infra-estrutura	50
4.1.4 Estrutura Organizacional	50
4.1.5 Equipe	51
4.1.6 Terceiros	52
4.1.7 Parceiros Estratégicos	53
4.2 PLANO ESTRATÉGICO	53
4.2.1 O Negócio	53

4.2.2 Visão do negócio	53
4.2.3 A Missão	54
4.2.4 Fatores críticos de sucesso	54
4.2.5 Produtos.....	54
4.2.5.1 <i>Mix de produtos</i>	60
4.3 MERCADO E COMPETIDORES	61
4.3.1 A indústria do <i>surfwear</i>	61
4.3.1.1 <i>O mercado nacional de pranchas de surfe</i>	62
4.3.2 O Mercado de Santa Catarina	63
4.3.2.1 <i>Conjuntura do mercado varejista em Santa Catarina</i>	65
4.3.2.2 <i>Tendências do mercado varejista</i>	66
4.3.3 Clientes	66
4.3.4 Concorrentes.....	87
4.4 PLANO DE MARKETING	88
4.4.1 Análise situacional	88
4.4.2 Objetivos e Metas	89
4.4.3 Estratégias de marketing	89
4.4.4 Plano de ações	90
4.4.5 Controle e avaliação do Plano de Marketing	94
4.5 PROJEÇÃO DAS VENDAS	95
4.5.1 Demonstração dos resultados	96
4.5.2 Fluxo de caixa	97
4.5.3 Ponte de equilíbrio	98
4.5.4 Índice de Lucratividade	98
4.5.1 Notas explicativas	99
4.5.1.1 <i>Receitas</i>	99
4.5.1.2 <i>Impostos</i>	99
4.5.1.3 <i>Movimentação de estoque e custo das mercadorias vendidas</i>	100
4.5.1.4 <i>Despesas operacionais</i>	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	105
ANEXOS	109

1 INTRODUÇÃO

As organizações de menor porte, micro e pequenas empresas representam, atualmente grande parte das empresas no país e no mundo. Por serem em grande número são, conseqüentemente, responsáveis pelo emprego das forças trabalhistas em grandes proporções.

Porém as mesmas têm uma expectativa de funcionamento curta, pois se apresentam muito vulneráveis às ameaças e dificuldades decorrentes do ambiente externo e interno. Isso devido, principalmente, ao fato do menor porte e de não suportarem grandes alterações no ambiente em que se encontram. De outra forma, também é um dos motivos o despreparo empresarial e principalmente os fatos de desconhecimento do ambiente e contexto as quais estão inseridas e de não conhecer a fundo sua estrutura organizacional e suas formas de agir.

Dentro desse contexto encontra-se a microempresa Ilha Surf. A empresa atua como representante e distribuidora de diversos artigos relacionados à prática do surfe. O mercado o qual a prática do surfe está relacionada é denominado *surfwear*. Este mercado tem apresentado um grande crescimento nos últimos anos sendo facilmente observado na mídia e outros meios de comunicação, porém ainda está em uma fase de amadurecimento. A grande maioria das empresas que atuam no ramo do *surfwear*, não possuem um planejamento sistemático de suas atividades, ficando a mercê das oscilações econômicas e despreparadas para um futuro mais competitivo.

No estado de Santa Catarina a prática do surfe faz parte do convívio de muitos residentes das regiões litorâneas. Porém o mercado de *surfwear* se estende ao interior do estado, levando a cultura e estilo da praia como moda às mais longínquas cidades. Este enorme potencial de mercado já vem sendo observado por empresas de outros setores – energia, telefonia, alimentos – que têm realizado fortes investimentos em publicidade e eventos relacionados ao esporte. Além disso, o surfe como esporte têm recebido um grande apoio dos últimos governos estaduais, considerando o esporte como atração turística.

Da mesma forma existe uma diversidade de pequenos negócios relacionados ao mercado de *surfwear* desde fabricantes a intermediários, caso este da Ilha Surf.

1.1 Definição do Problema

A elaboração de um plano de negócios pode ser considerado um grande benefício para a Ilha Surf, pois propiciará uma melhor ordenação de suas atividades a curto prazo e determinará uma base mais sólida para trabalhar com planejamentos a longo prazo.

Diante do fato da empresa estar inserida em um mercado em expansão, ferramentas que venham a nortear a empresa no futuro podem ser consideradas como grande vantagem competitiva. Desta forma, a necessidade da formulação do seguinte problema de pesquisa:

Quais estratégias e ações a empresa Ilha Surf deverá adotar na elaboração de seu plano de negócios para maximizar seus resultados e posicionamento de mercado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócio como ferramenta de marketing para a empresa Ilha Surf.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as características da empresa;
- b) Identificar e analisar as influências do ambiente geral na organização;
- c) Apontar e analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- d) Realizar um prognóstico para a empresa, determinando as estratégias de marketing, bem como as ações para implementá-las;
- e) Projetar os resultados desejados decorrentes das ações desenvolvidas pelo plano de marketing.

1.3 Justificativa

O mercado de *surfwear* desfruta de um crescimento histórico. Decorrente desta rápida transição de crescimento, diversas empresas atuantes nesse mercado acabam por não acompanhar tais mudanças por falta de uma visão estratégica. Assim o que se percebe é a falta de bases que sustentem e consolidem tais empresas no mercado.

Visando este retorno – a consolidação – e a maximização dos resultados da Ilha Surf, existe a possibilidade de elaborar um plano de negócio. Além de funcionar como ferramenta de gestão, o plano de negócio irá antecipar e nortear a empresa às oportunidades emergentes deste ambiente de mercado.

O plano de negócios é uma ferramenta que não se aplica somente no estudo de viabilidade e criação de empresas. Ele tem uma função muito

importante no planejamento de empresas já estabelecidas. Além disso, as principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil são a falta de planejamento e a deficiência de gestão (DORNELAS, 2005).

Sendo assim este trabalho tem grande importância para a empresa visto a abrangência e retorno que o mesmo propiciará à empresa..

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Plano de negócios

Para expressar as informações de uma empresa de forma clara e concisa é necessário um canal de transmissão, um documento, que apresente e reúna informações sobre as características do negócio, sua forma de gestão e estratégias adotadas. Todas estas informações são destacadas através do plano de negócios.

Com o plano de negócios é possível descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Existe um processo de aprendizagem e autoconhecimento durante a elaboração do mesmo. Tal processo permite uma melhor análise situacional da empresa (DORNELAS, 2005).

Para novos empreendimentos, o plano de negócios funciona como um estudo prévio. É uma etapa fundamental e importante para a criação de novos negócios pois concentra todas as idéias e informações de forma sintetizada. Orienta o processo de decisão. A mesma importância se aplica no caso de empresas já existentes.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócios funciona como uma ferramenta de gestão, onde a empresa consegue planejar e decidir sobre o futuro de suas ações, tendo como base o passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. São descritos pelo autor como objetivos de um Plano de Negócios os seguintes itens:

- a) identificar os riscos e propor planos para minimizá-los ou evitá-los;

- b) identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio inserido;
- c) conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços;
- d) analisar o desempenho financeiro de seu negócio bem como rentabilidade;
- e) nortear todas as ações da empresa.

Já Dolabela (1999) define que para elaborar o plano de negócio, há a necessidade de um profundo conhecimento sobre o setor e o ambiente de mercado onde a empresa está inserida ou passará a atuar. Da mesma forma torna-se importante a percepção gerencial, a habilidade em lidar com aspectos técnicos e legais diversificados e vencer barreiras no relacionamento interpessoal.

O plano de negócios deve ser um documento híbrido - parte projeção pragmática e parte ferramenta de vendas-, ele deve caminhar sobre uma linha estreita, tanto em conteúdo como no tom da apresentação. As informações devem ser precisas, mas deve transmitir uma sensação de otimismo e entusiasmo (SEBRAE, 2003).

Degen (1989) destaca que o plano do negócio deve refletir a personalidade do empreendedor e conseqüentemente a personalização do documento. Segundo o autor, o conteúdo de um plano de negócios vai depender do objetivo, originalidade e tipo do negócio.

Para Dornelas (2005, p.100) “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças”. Sendo assim não é possível a definição de um modelo padrão que

seja aplicado a qualquer tipo de negócio. Porém o mesmo autor destaca que independente do empreendimento, o plano de negócio deve possuir um mínimo de seções que proporcionem um entendimento completo do negócio.

De modo geral alguns autores destacam partes necessárias para o roteiro de um plano de negócios. Essas partes podem ser estruturadas da seguinte forma:

- a) aspectos gerais da empresa – fatores administrativos, jurídico-legais e operacionais;
- b) planejamento estratégico – visão e missão da empresa, análise do ambiente externo e interno, descrição dos produtos e serviços, sua situação atual e metas e objetivos;
- c) plano de marketing – análise de mercado e estratégias de marketing; e
- d) plano financeiro - .projeções futuras da empresa e de suas ações planejadas.

2.2 Planejamento

As condições econômicas, políticas, sociais e técnicas desempenham um papel importante no planejamento da ação das organizações. A seleção de futuras maneiras alternativas de agir para a empresa como um todo e para cada departamento compõe uma idéia do conceito de planejamento.

Planejamento é geralmente considerado a função principal desempenhada dentro do processo administrativo, pois é o suporte para as demais funções. De acordo com Chiavenato (1993, p.7) “planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Da mesma forma Kontz e O'donnel (1981,

p.71) afirmam que planejar é “decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer”. Estes mesmos autores, ainda, conceituam planejamento como um processo intelectual que determina conscientemente os cursos de ação e baseia as decisões nas finalidades, nos fatos e em estimativas ponderadas.

Stoner e Freeman (1999) consideram dois tipos principais de planejamento. Os planos estratégicos, projetados pelos administradores de topo e de nível médio para cumprir os objetivos amplos da organização e os planos operacionais que mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades diárias. Esses planos formam uma hierarquia de planos que são ligados por objetivos inter-relacionados. No topo está a declaração de missão, baseado nas premissas de planejamento da organização, propósitos de uma organização, seus valores e competências peculiares.

Essa declaração da missão é uma parte permanente da identidade da organização e tem vital importância tanto para a unificação e motivação dos membros, como para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. Stoner e Freeman (1999) acrescentam três diferenças entre os tipos de planejamentos: quanto ao *âmbito* – planos estratégicos tendem a envolver uma gama maior de atividades, enquanto os operacionais são mais limitados; quanto à *complexidade e impacto* – freqüentemente os objetivos são amplos e enganosamente simples; e quanto à *independência* – os objetivos e planos operacionais devem refletir as estratégias, bem como a missão mais ampla da organização.

2.3 Estratégia

A estratégia é hoje em dia como um pressuposto, o mais adequado para se atingir determinado objetivo, dentro de suas missões organizacionais, no momento em que são analisadas, todas suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de mercado.

Para Oliveira (1993, p.167), estratégia é definida por “diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente”. Da mesma forma que é o caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada para o alcance de desafios e objetivos da empresa.

A estratégia adotada por uma empresa vai depender intimamente de sua realidade, situação e recursos disponíveis. Oliveira (1993) discorre sobre alguns tipos de estratégias, o de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento. Cada tipo apresenta situações que podem ser enfrentadas pelas organizações:

- a) de sobrevivência – só deve ser adotado quando não houver outra alternativa; a primeira ação é parar os investimentos e reduzir as despesas, sendo que em último caso a empresa deve optar pela liquidação do negócio;
- b) de manutenção – a organização se vê ameaçada e enquanto busca minimizar seus pontos fracos, deverá lutar pela maximização dos pontos fortes que ainda possui, podendo apresentar três situações: estabilidade, nicho ou especialização;
- c) de crescimento – o ambiente está propício para a empresa crescer, embora a organização possua pontos fracos, sendo assim a empresa

pode optar quatro caminhos: estratégia de inovação, internacionalização, *joint-venture* ou expansão;

- d) de desenvolvimento - a predominância é de pontos fortes e oportunidades, o empresário deve desenvolver a sua organização, podendo trabalhar com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços e também desenvolvimento financeiro, de capacidade de estabilidade.

Já segundo Porter (1996), as estratégias são métodos para superar concorrentes de uma empresa. A estrutura pode atingir, para as organizações, valores de retornos altos, ou o sucesso apenas em retornos acessíveis em sentido absoluto. Para o autor há três estratégias genéricas para superar os concorrentes em qualquer setor da economia: liderança no custo total - mediante custos menores; diferenciação – produto ou serviço único; e enfoque – focalização do cliente, segmento, produto ou mercado.

2.4 Planejamento Estratégico

Whelsh (1993) define que os tipos de planejamento, principalmente orçamentários, tendem a ter horizontes de tempo diferentes, sendo de longo prazo – mais de um ano – os de cunho estratégico, e curto prazo os de ações táticas. Porém Schewe e Hiam (2000) destacam que o planejamento estratégico deve ser rápido e flexível e não atrelar a velocidade e mudança de uma organização ao ciclo anual de planejamento. Desta forma observa-se uma discordância, que ponderando as ações a serem efetivadas, tendem a se equalizar conforme o tipo de planejamento.

As organizações, atualmente, têm uma grande preocupação com o planejamento de seu futuro, demandando grande tempo com isso. Como resultado, são criados cenários que auxiliam nas tomadas de decisão através de planos definidos. De acordo a isso Schewe e Hiam (2000, p.41) definem que "planejamento estratégico de marketing tem uma resposta rápida às surpresas estratégicas e ameaças crescentes do mercado moderno". Estas estruturas formais de planos definidos se adaptam de acordo com cada organização.

Schewe e Hiam explicam que a empresa deve buscar a estratégia certa para seu negócio citando uma conclusão de Mintzberg (*apud* SCHEWE e HIAM, 2000, p.75): "As organizações são diferentes, assim como os animais. Assim sendo, prescrever um só tipo de planejamento para todas as organizações faz menos sentido que prescrever um único tipo de moradias para todos os tipos de animais". São inúmeras as estruturas de um planejamento estratégico, justamente porque cada organização os adapta da melhor forma a seu contexto. Cada plano é exclusivo, de certa forma, possuindo características exclusivas.

Ferrel (2000), de forma sintética, explica que o planejamento estratégico envolve a identificação ou o estabelecimento da missão e das metas organizacionais, da estratégia corporativa, das metas e dos objetivos de marketing, da estratégia de marketing e finalmente de um plano de marketing.

2.4.1 Processo do planejamento estratégico

Para Oliveira (1993) as empresas devem criar uma série de expectativas com relação ao processo de planejamento estratégico, sendo estas expectativas variáveis controladas ou não. Com isso a empresa busca conhecer seu ambiente interno e melhor utilizar seus pontos fortes e adequar ou eliminar seus pontos

fracos – estas variáveis controláveis; e conhecer e usufruir as oportunidades e conhecer e evitar as ameaças externas – estas variáveis não-controláveis. Ainda, segundo o autor, além destas expectativa é necessário à empresa um plano efetivo de trabalho, onde podem constar:

- a) as premissas básicas a serem consideradas no processo;
- b) as expectativas almejadas pela empresa;
- c) os caminhos a serem seguidos;
- d) o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ações; e
- e) como e onde alocar recursos.

Desta forma o processo de planejamento estratégico fornece as bases para a implementação, a avaliação e o controle de estratégia de marketing que assegurem o sucesso. A frase de Kotler (2004), que “um brilhante plano estratégico de marketing vale pouco se não for implementado corretamente”, define a importância do processo de planejamento estratégico.

2.4.2 Implementação do planejamento estratégico

A implementação do plano estratégico envolve as variáveis necessárias ao desenvolvimento do processo. Para Kotler (2004) a estratégia está intimamente relacionada à implementação no sentido de que uma decisão estratégica implica algumas atribuições táticas de implementação.

Segundo Oliveira (1993), as fases cruciais para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico podem conter diagnóstico estratégico com o levantamento das informações; missão da empresa;

instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, como se chega a situação desejada; e o controle e avaliação.

2.4.3 Controle e avaliação

O controle e avaliação do planejamento estratégico correspondem à verificação de como a empresa está desempenhando suas atividades através da comparação entre as situações alcançadas e previstas.

A intenção é manter o acompanhamento da implementação do planejamento estratégico, verificando periodicamente como a empresa está situada frente o que foi almejado. Megginson, Mosley e Pietri (1998) definem que o controle é o processo que assegura que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Ou seja, é a forma de garantir que todas ações ocorram conforme o que foi estabelecido e planejado.

2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing pode ser considerado como uma importante ferramenta para o planejamento estratégico das empresas. Dolabela (1999) afirma que o plano de marketing disciplina o planejador fazendo-o organizar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica, norteando a empresa através de um plano de ação coordenado.

Segundo Richers (2000, p.61) “todas as empresas precisam de um plano de marketing, para que este então una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleçam as suas metas para o futuro.” O autor também afirma que existem incontáveis modelos de planos de marketing, mas que nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua

execução, mostrando então que é indispensável à participação e envolvimento de todos na organização para atingir os objetivos propostos com o plano.

O plano de marketing é a ferramenta que ajuda a empresa a conhecer o mercado que pretende atingir e estabelecer as estratégias que vão ser adotadas para conquistar o cliente. Todas as estratégias e táticas têm que ser integradas em um plano de marketing que possa ser executado com eficácia pela organização. Cada nível de produto ou serviço – linha de produtos, marca, segmento de mercado, mercado geográfico, clientes – deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas (KOTLER, 2000).

Planos de marketing devem ser simples e diretos. Desta forma algumas seções devem ser necessárias em sua estruturação. Para Kotler (1999) um plano de marketing deve conter a análise situacional, objetivos e metas, estratégia, plano de ação e controle.

Dornelas (2005) observa a importância da projeção de vendas na estrutura de um plano marketing.. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade, quando esta influi nas vendas. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

Sendo assim a estrutura para um plano de marketing pode ser descrita da seguinte forma (KOTLER, 1999):

- a) Análise situacional, incluindo quatro componentes: uma descrição da situação atual, uma análise SWOT – *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threaths* (ameaças), os principais problemas que a empresa enfrenta e principais previsões para o futuro;

- b) Objetivos, definindo metas que o plano deseja atingir em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro;
- c) Estratégia, apresentando a abordagem geral de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano. A estratégia pode ser descrita através do composto de marketing, ou seja, o mercado-alvo, posicionamento central, posicionamento de preço, distribuição e comunicação;
- d) Plano de ação, onde as metas e estratégias são concretizadas através de ações operacionais;
- e) Controle, avaliando se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas.
- f) Projeção de vendas, tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado.

Para Ferrel (2000) o processo de planejamento de marketing começa com um exame exaustivo dos ambientes interno e externo da organização, que é depois usado para determinar suas forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas. Ainda estabelece as metas e objetivos de marketing que apóiam a missão, as metas e os objetivos da organização, desta forma, desenvolvendo uma estratégia de marketing que integra os esforços organizacionais e que atinge os objetivos de marketing.

2.6 O ambiente externo

As empresas mantêm as informações necessárias as suas atividades através do conhecimento integrado dos ambientes externo e interno. O ambiente

externo é composto de condições exteriores que afetam o andamento de uma organização. Cada vez mais o ambiente externo sofre variações e mudanças rápidas e contínuas, obrigando as empresas a se adaptarem à situação.

As mudanças processam rapidamente, exigindo atenção redobrada às sinalizações emanadas do ambiente onde as empresas estão inseridas, do qual dependem e interagem. Essa posição é referenciada por Kotler (1995, p.142) ao afirmar que "as empresas excelentes possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios reconhecem a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais".

Vive-se em um mundo rodeado e composto por organizações. As organizações por sua vez influenciam e sofrem influência do seu meio ambiente, estando em permanente interação com as outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade (Hall, 1984).

É fundamental a compreensão do macro ambiente empresarial – sua concepção abarca o que está fora de uma organização: as condições climáticas e geográficas, as outras organizações, aspectos econômicos, o grau de desenvolvimento de uma nação, condições essas que devem ser analisadas e enfrentadas. Hall (1984, p. 162) diz que “os fatores que estão fora da organização jogam um papel importante com o que se passa dentro dela”, sendo simultaneamente uma fonte de mudanças na organização e uma fonte ou causa das condições existentes.

Para uma análise do ambiente externo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) salientam que este processo deve ser conduzido de forma contínua e compreender quatro atividades: investigação minuciosa dos dados – identificando sinais de mudança e tendências do ambiente; monitoramento – interpretação do

significado através de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente; previsão – desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências; e avaliação – determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e a administração da empresa.

Stoner e Freeman (1999) definem o ambiente externo como todos os elementos de ação direta e indireta, fora das organizações que tem importância para as mesmas. Os elementos de ação direta seriam indivíduos ou grupos que são afetados pelas ações das organizações, tanto interna quanto externamente, como consumidores, fornecedores e governo – externos; e empregados e acionistas – internos. Os elementos de ação indireta seriam fatores que podem ditar a formação de um grupo ou criar um clima ao qual a organização passe a se adaptar. Esses elementos são agrupados em quatro fatores: variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

A partir de uma outra definição Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) consideram que o ambiente externo de uma organização é dividido em três áreas principais, sendo o ambiente geral, do setor e da concorrência. O ambiente geral é constituído de elementos que influenciam o setor e por empresas de concorrência, sendo segmentado da seguinte forma: demográfico, econômico, político-legal, sócio-cultural, tecnológico e global. O ambiente setor é representado pela função de cinco forças competitivas: as ameaças geradas por novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e o grau de rivalidade entre os concorrentes.

Kotler (2004) chama a atenção para as forças macro ambientais, a saber, demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais e que exigem monitoramento constante, isto é, uma leitura e compreensão adequadas.

Hall (1984) refere-se a essas forças, como as condições do ambiente externo ou geral agregando as condições ecológicas (em seu sentido amplo) e as condições legais. Inclui, também, as condições do ambiente específico, isto é, as outras organizações com as quais a organização interage e os diferentes públicos com os quais se relaciona. Estabelece, contudo uma diferença entre as condições ambientais. Enquanto no ambiente específico a interação é direta, nas condições gerais (ambiente externo) não há uma entidade concreta de interação, mas um conjunto de condições que devem ser enfrentadas.

Já Megginson, Mosley e Pietri (1998) fazem uma conceituação clarificada sobre o ambiente organizacional classificando-os em três tipos. O macroambiente e o ambiente tarefa que interagem direta e indiretamente junto à organização e o ambiente interno que inclui fatores que sofrem um controle mais direto da organização.

Com base nestas considerações, é observado que o ambiente externo é geralmente dividido em dois segmentos, podendo ser definido como macroambiente ou ambiente geral, envolvendo todas as variáveis enfrentadas pelas organizações e o ambiente tarefa que engloba setores que exercem influência direta e específica sobre a organização.

2.6.1 Macroambiente ou ambiente geral

O macroambiente consiste de fatores ou variáveis que afetam todas as organizações. São forças e tendências que para Kotler (2004) dão forma a oportunidades e impõem ameaças.

- *Variáveis sociais*

Megginson, Mosley e Pietri (1998) fazem uma referência às variáveis sociais, categorizando-as em forças demográficas e forças sociais. As forças demográficas são as características da população que contribuem para a formação do macroambiente e referem-se, como Dolabela (199, p 152) define, "às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, (...) distribuição geográfica entre outras".

O monitoramento da força demográfica é fundamental, considerando que as pessoas representam mercados. Aspectos referentes ao crescimento populacional, composição etária, nível educacional ou grau de instrução, padrões de moradia, as migrações populacionais devem ser exaustivamente pesquisadas e analisadas, pois representam modificações significativas no comportamento dos mercados, isto é, a fragmentação do mercado de massa, provocando a constituição de numerosos mini mercados, que buscarão atender diferencialmente, e seletivamente, por idade, sexo, educação e estilo de vida. Hall (1984, p 164) afirma que "o número de pessoas atendidas, assim como a distribuição por sexo e idade, faz uma grande diferença para todas as organizações".

- *Variáveis econômicas*

Por sua vez, o ambiente econômico demanda atenção, na medida em que os mercados também exercem poder de compra. Diz respeito à natureza e à direção da economia da qual uma empresa atua ou venha a atuar.

Hall (1984, p.163) afirma que “as condições econômicas que cercam as organizações melhoram e declinam com as organizações reagindo à situação.” E essa razão implica em um amplo e sistematizado conhecimento do ambiente econômico na qual a organização se acha envolvida, influenciando e sofrendo influência.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) as empresas estudam o ambiente econômico para identificar mudanças, tendências e suas implicações estratégicas. As questões econômicas apresentam-se intimamente entrelaçadas com a realidade do segmento político-jurídico do ambiente externo

- *Variáveis políticas*

O ambiente político, composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão, exerce uma forte influência sobre as empresas, demandando igualmente uma leitura adequada. Em uma economia globalizada onde se verifica o acirramento da competitividade, e em muitos casos, da busca do lucro fácil, o estabelecimento de legislação que afetam as empresas tende a aumentar. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.60) “os efeitos de um sem-número de políticas governamentais globais em relação à posição competitiva de uma empresa aumenta a importância de se estabelecer uma estratégia política e eficaz”

Basicamente são três os objetivos que norteiam as legislações governamentais, segundo Kotler (1995, p.153): a proteção das empresas,

definindo e prevenindo a concorrência injustiças; a proteção dos consumidores em relação a práticas comerciais indevidas; e a proteção do interesse da sociedade contra o comportamento desenfreado das empresas. Para Hall (1984, p.163) “as leis são restrições importantes para as organizações, sendo portanto necessárias à análise do seu impacto sobre elas”

Dolabela (1999) considera que os aspectos legais e políticos dizem respeito à avaliação de políticas setoriais, à legislação, aos incentivos específicos sobre micro, pequenas e médias empresas e à observância de leis que regem o setor.

- *Variáveis ecológicas ou naturais*

Ao tratar do ambiente ecológico, Hall (1984) o identifica sob duas perspectivas: o sistema social ecológico da organização que é composto pelo número de organizações com que ela mantém contatos e relações e o ambiente em que está localizada. E o ambiente ecológico físico, isto é, a relação entre as organizações e as condições ecológicas propriamente dita. É interessante destacar que o referido autor alerta para a necessidade da observância também dos efeitos do ambiente ecológico sobre a organização, ou seja, das condições geográficas como o clima, dificuldades para a obtenção de recursos hídricos ou a localização geográfica.

- *Variáveis Tecnológicas*

A análise das variáveis tecnológicas deve considerar, a rapidez dos avanços tecnológicos, as ilimitadas oportunidades de inovações, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e ampliação da legislação sobre as mudanças tecnológicas. É imprescindível a compreensão das *mensagens* desse ambiente mutante bem como o impacto das novas tecnologias no atendimento das

necessidades humanas. Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.73) descrevem que “a nova tecnologia pode rapidamente tornar obsoletos serviços ou produtos, ou oferecer vantagens para o funcionamento das organizações”.

Embora Hall (1984) admita que o índice de mudanças tecnológicas e de outras mudanças ambientais não é constante e idêntico para todas as organizações, e que o grau em que elas precisam desenvolver mecanismos de resposta varia, a tecnologia permanece como sendo um aspecto relevante a ser considerado.

Lacombe e Heilborn (2003) definem fatores tecnológicos com sendo conhecimentos acumulados pela humanidade como o tempo e que influenciam na maneira da organização atuar.

Essa relevância é reforçada por Kotler (2004) que considera o ambiente tecnológico como uma das forças que mais afetam a vida das pessoas. Há uma grande rotatividade de tecnologia, as quais o autor define como *destruição criativa* e que tal influenciam na taxa de crescimento da economia. Essa destruição criativa é benéfica e sua ausência tende a gerar a estagnação econômica.

- *Variáveis culturais*

Para Hall (1994, p.156), “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, o que significa dizer, que nenhuma organização é uma em si mesmo”, ou seja, as organizações interagem de forma sinérgica no contexto, onde estão inseridas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) consideram as variáveis culturais como atitudes e valores de uma sociedade e que impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas.

O detalhamento do ambiente cultural o qual a empresa interage, deve levar em conta que os valores culturais básicos tem alto poder de persistência, na medida em que são passados de geração a geração tendendo a persistirem. Outro aspecto diz respeito ao fato de que cada cultura engloba sub-culturas que sinalizam mudanças e necessidades que deverão ser decodificadas pela empresa.

- *Variáveis internacionais ou segmentos globais*

Já as variáveis internacionais compreendem novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais importantes, além das características culturais e institucionais essenciais aos mercados globais (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Assim, como afirma Daft (1999), é considerado fundamental, a atualização no que tange todos os acontecimentos internacionais, para que as organizações possam continuar competindo, seja em escala nacional ou mundial.

Pelo exposto evidencia-se que o macroambiente empresarial é um sistema constituído por subsistemas - as forças ambientais para Kotler, os segmentos para Hitt, Ireland e Hoskisson e as condições gerais e específicas para Hall demográfico, político, ecológico, tecnológico, cultural e global os quais exigem acompanhamento e análises individualizadas.

2.6.2 Ambiente tarefa ou operacional

A análise do ambiente tarefa permite às organizações identificar importantes informações estratégicas.

Stoner e Freeman (1999) fazem uma consideração deste ambiente como de ação direta e composto por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são direta

ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização. Esses *stakeholders* são divididos em duas categorias: externos – grupos como sindicatos, fornecedores, consumidores, grupos de interesses especiais e órgãos governamentais; e internos – empregados e acionistas.

De forma parecida Hitt, Ireland Hoskisson (2002) consideram como ambiente do setor os fatores representados pelo conjunto de fatores – a ameaça de novos entrantes, fornecedores e compradores, rivalidade entre concorrentes – que exerce influência direta sobre a organização, suas ações e reações competitivas.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) definem o ambiente tarefa como os elementos, dentro do ambiente, que interagem diretamente com a organização. Os autores definem esses elementos como fornecedores, agências reguladoras, concorrentes, clientes e grupos de interesse.

- *Fornecedores*

São organizações que fornecem produtos ou recursos, sejam bens ou serviços, a outras empresas. São elementos importantes no ambiente tarefa das organizações, pois tem o fator determinante no que diz respeito à qualidade e preço final do produto.

Para Stoner e Freeman (1999), toda organização obtém insumos e usa-os para fabricar seu produto, dependendo dos fornecedores de materiais e de mão-de-obra.

Uma definição simples porém completa é expressa pelo SEBRAE (1993), descrevendo o mercado fornecedor como o conjunto de pessoas ou organizações que supre a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

- *Agências reguladoras*

São expressas segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) em quatro categorias de lei que protegem os direitos e seguranças: dos empregados; dos consumidores; da concorrência; e do ambiente.

Dentro dessas categorias se enquadram diversos órgãos, geralmente públicos e governamentais que têm a função de estabelecer e fazer executar as regras básicas pelas quais as empresas devem atuar.

- *Concorrentes*

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), os concorrentes representam um importante grupo no ambiente tarefa da organização, pois podem modificar preços, comportamento de propaganda, diferenciar produtos ou serviços para conseguir vantagens sobre outros.

Os mesmos autores apresentam variáveis que influenciam o comportamento de competição em um ambiente tarefa. Essas variáveis seriam a mobilidade competitiva, poder relativo a barganha, disponibilidade de produtos substituídos e competitividade da indústria.

Desta forma fica claro a importância da análise de informações sobre a concorrência, através de relatórios contendo características, pontos fortes e fracos, custos, benefícios e mercado atingido (DOLABELA, 1999).

- *Clientes*

Segundo Stoner e Freeman (1999) os consumidores trocam recursos, geralmente sob forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização. Um consumidor ou cliente pode ser uma instituição, empreiteira, distribuidor, fabricante ou indivíduo. O SEBRAE (1993) classifica-os como pessoas – que são as pessoas físicas; e empresas – as pessoas jurídicas.

De forma complementar, Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.80) definem clientes como:

...uma parte crítica do ambiente tarefa, pois sem eles nenhuma empresa sobreviveria (...) seus valores, preferências e necessidades tendem a mudar com o tempo e as organizações - tanto lucrativas ou não - precisam prestar atenção a estes fatores para sobreviver.

Conhecer o cliente é de extrema importância para as organizações para isso é necessário identificar características gerais, atividades, interesses, atividades, opiniões e necessidades.

- *Grupos de interesse*

São grupos que afetam o ambiente tarefa de forma muito forte. Esses grupos usam o processo político para reforçar sua posição em questões específicas e são exemplificados por Megginson, Mosley e Pietri (1998) como grupos de consumidores, grupos defensores de causas sociais e sindicatos.

Sendo assim, é possível afirmar que o ambiente externo apresenta condições, no contexto ao qual a organização participa, que influenciam as possibilidades e restrições da mesma. São ameaças e oportunidades que devem ser atentamente observadas pois de todas as maneiras elas modelam a missão e objetivos de uma organização, fazendo-se necessários tanto o apontamento quanto a possível previsão.

2.7 Estrutura Organizacional

Atualmente percebe-se que as estruturas necessitam cada vez mais atualizar-se ao seu ambiente interno. Segundo Mintzberg (2003) todos os elementos da estrutura devem ser selecionados de forma que se alcance uma

consistência e harmonia deste ambiente, desenvolvendo assim configurações limitadas e eficazes para a estruturação organizacional.

Uma estrutura organizacional sinérgica e bem estruturada é ponto fundamental para qualquer empresa que busca o desenvolvimento. A estrutura organizacional demonstra a disposição dos funcionários em suas respectivas áreas e/ou departamentos, de acordo com a cultura da organização, além de propiciar a visualização da empresa como um todo. Muitas são as abordagens e definições de estrutura organizacional devido aos diferenciados aspectos que podem ser levados em consideração.

Daft (1999) diz que a estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma e possuem três principais componentes para sua definição: indica as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores; identifica o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização; inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração do esforço entre os departamentos.

Já Mintzberg (2003) define estrutura organizacional como sendo a soma total dos meios pelos quais a organização divide o trabalho em tarefas distintas e como faz a coordenação ente elas.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) definem estrutura como o conjunto de relações relativamente fixas, resultante do processo decisório e que abrange a definição da tarefa, a departamentalização, a amplitude de controle e a delegação da autoridade. O resultado do processo pelo qual os administradores resolvem estes quatros subproblemas é a estrutura organizacional, que pode variar

dependendo de como um deles será resolvido. Como elementos congruentes temos a divisão das tarefas e a coordenação dessas tarefas.

Com uma visão mais clássica mas de forma concordante à essa linha de pensamento, os autores Jucius e Schndler (1978) consideram estrutura organizacional como sendo o esboço das responsabilidades, autoridades e comunicações das tarefas e divisões de trabalho de cada unidade organizacional, agindo de forma dinâmica entre as partes.

A partir destes conceitos fica claro que estrutura organizacional é o conjunto de relações relativamente fixas, dispostas em diferentes níveis hierárquicos, cuja configuração pode variar dependendo do tamanho da organização, demonstrados em seu organograma, e que estabelecem as divisões das tarefas a serem executadas, assim como a quem cabe a responsabilidade pela coordenação dessas tarefas.

Seriam cinco os mecanismos de coordenação citados por Mintzberg (2003): *o ajustamento mútuo*, naturalmente utilizado nas organizações mais simples, onde as pessoas adaptam-se umas as outras de maneira informal e tornando este como principal mecanismo de coordenação; *a supervisão direta*, a medida que o grupo aumenta, torna-se difícil a coordenação de maneira informal e há a necessidade de liderança, o controle de trabalho passa a um único indivíduo; *a padronização de seus processos* de trabalho quando as tarefas são simples e rotineiras; *a padronização dos resultados* em casos de trabalhos complexos e especificados; e *a padronização das habilidades do trabalhador* para casos que exijam uma maior complexidade no desempenho do trabalho. Estes mecanismos são os elementos fundamentais que conectam as diversas partes

das organizações de forma substituível, porém, não significa que a organização pode trocar um pelo outro mas sim adotar um misto dos cinco.

Stoner e Freeman (1999) fazem uma interessante comparação referente as vantagens e desvantagens da especialização de tarefas, comentando que apesar do fato desta divisão oferecer às pessoas uma alocação em áreas de interesse e haver uma maior produtividade, a rotina de tarefas pode levar a um efeito reverso de baixa produtividade devido baixa motivação, ao absenteísmo e a insatisfação no trabalho. Esses motivos foram observados e levados em consideração a partir dos estudos da Teoria das Relações Humanas, onde observou-se a influência da motivação no comportamento das pessoas.

Uma das grandes contribuições da escola das Relações Humanas ao estudo da Administração foi a de mencionar a existência de dois tipos de estrutura em uma organização. Uma estrutura formal (hierarquizada, normalizada e com centros de execução e tarefas) e outra informal, com elementos definidos pelos próprios indivíduos e seu relacionamento social com o ambiente e trabalho. Mintzberg (2003) comenta sobre estudos atuais que mostram um entrelaçamento entre estes dois tipos de estrutura, onde alguns mecanismos são usados como instrumentos informais para obtenção e, inversamente, como instrumentos para aumentar o ajustamento mútuo desenhado na estrutura formal.

Mintzberg (2003) adota um modelo de diagrama de cinco partes onde na base da organização, encontram-se os operadores, que formam o *núcleo operacional*. Estes são auto-suficientes, coordenando-se por ajustamento mútuo. À medida que a empresa cresce e adota uma divisão mais complexa do trabalho, aumenta a necessidade de supervisão direta. Torna-se obrigatória a presença de um gerente em tempo integral situado na *cúpula estratégica*. A partir do momento

que a organização torna-se mais elaborada, são necessários mais gerentes, não somente gerentes de operadores, mas também gerentes de gerentes, então uma *linha intermediária* é criada, uma hierarquia de autoridade entre núcleo operacional e cúpula estratégica. Com a organização mais elaborada pode aumentar a padronização como meio de coordenar o trabalho. A responsabilidade por grande parte dessa padronização, como meio de coordenação, é transferida para os analistas. Estes formam a *tecnoestrutura* e estão posicionados fora da hierarquia da linha de autoridade. Finalmente, a organização, à medida que cresce, tende a criar unidades de assessoria de natureza diferente, não para efetuar a padronização, mas para fornecer serviços indiretos. Essas pessoas formam a *assessoria de apoio*.

Para Mintzberg (2003), o trabalho pode ser especializado em duas formas horizontalmente e verticalmente. A primeira é em relação a extensão do trabalho, ou seja, o grau de amplitude a tarefa assume, podendo variar de extremamente especializado para ampla. A segunda é em relação ao escopo, isto é, o grau de controle em que o funcionário possui suas atividades.

Uma importante conceituação descrita por Hall (1984) é o fato de a estrutura organizacional compreender três aspectos. O primeiro é a complexidade, referindo-se ao aumento que cada unidade estrutural pode sofrer com as alterações da divisão de trabalho através de três modos:

- a) dispersão espacial – geográfica, localização da organização e de suas subsidiárias, filiais e escritórios. Dispersão conforme suas funções horizontais ou verticais, por meio de separação dos centros de poder ou das tarefas.

b) Diferenciação horizontal – departamentalização, refere-se a subdivisão de tarefas a cargo da organização e à distribuição destas entre os membros; e

c) Diferenciação vertical – hierarquia, expressando a ordenação das funções de uma organização de forma vertical atrelada a alguma característica como o poder de autoridade.

O segundo aspecto é a formalização refletindo como normas e procedimentos são gerados para lidar com as contingências que as organizações sofrem. De forma rotineira permitem o desenvolvimento de procedimentos padronizados

E o terceiro aspecto da estrutura organizacional será a centralização, referindo-se a distribuição do poder nas organizações e o poder de tomar decisões. Qualquer uma das duas formas, centralização ou descentralização, apresenta vantagens e desvantagens.

Maximiano (2000) faz referência a certos indicadores da estrutura organizacional. Esses indicadores são:

a) doutrinação do trabalho: para o autor acima, a doutrinação determina o grau em que a organização socializa seus membros em seu próprio benefício ensinando o sistema de valores, normas e os padrões de comportamento.

b) formalização: é o conjunto de normas e regulamentos que estipulam as atividades dos participantes, podendo tornar a organização mais rígida ou mais flexível;

c) centralização ou descentralização: qualquer uma das duas formas apresenta vantagens e desvantagens. A organização descentralizada

avalia o desempenho de seus gerentes com base na capacidade de tomada de decisões e resolução de problemas, já a centralizada avalia com base em indicadores. A descentralização estimula a competitividade, criatividade e inovação. A centralização apresenta melhores condições de controle e reduz a duplicação de esforços.

d) amplitude de controle: em geral, a organização escolhe a melhor amplitude para as suas atividades. Estrutura achatada quanto maior for o número de subordinados a um mesmo chefe e aguda quanto for pequeno o número de pessoas subordinadas a um chefe.

e) hierarquia: é a divisão vertical do trabalho. Quanto mais alto for o cargo, mais autoridade o funcionário terá. As empresas buscam o achatamento de hierarquia com a diminuição de cargos.

Sendo assim a estrutura organizacional também toma grande importância na medida que facilita ou dificulta o trânsito de informações dentro da empresa. Dependendo do tipo de estrutura utilizada, uma empresa tem um rápido e contínuo fluxo de informações, facilitando a tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

A metodologia nada mais é do que o delineamento das formas e planos de um projeto, ou como Roesch (1999, p.156) define “significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade”. O autor ainda coloca que as características de uma pesquisa são explorar o ambiente, levantar e definir problemas. Desta forma a metodologia da pesquisa descreve os procedimentos, métodos e técnicas utilizados na execução de um trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

Vergara (1997) define a pesquisa relacionando-as a aspectos quanto aos fins e aspectos quanto aos meios.

Quanto aos fins o trabalho foi de natureza descritiva que para Vergara (1997), expõem características de determinada população ou fenômeno.

Quanto aos meios o trabalho foi exploratório. Segundo Mattar (1999, p.94) a pesquisa exploratória “visa o aprofundamento junto ao tema ou problema da pesquisa” e desta forma a estabelecer as prioridades a pesquisar e a clarificação de conceitos.

A presente pesquisa apresenta um abordagem qualitativa em sua fase exploratória. Na fase descritiva da pesquisa a abordagem quantitativa foi a predominantemente usada.

Quanto aos formas de investigação, este trabalho se caracterizou por levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudo de casos selecionados e observação direta (MATTAR, 1999).

Esses meios são descritos por Coopers & Lybrands (1996) através de quatro formas básicas de fazer diagnóstico: entrevistas, questionários, observação e análise documental. Através da entrevista prepara-se um pequeno roteiro de perguntas enfocando aspectos essenciais da empresa. O questionário permite a obtenção de respostas consolidadas e de grande riqueza de informação, através de perguntas abertas e fechadas. Com a observação há a possibilidade de conhecer e analisar as condições físicas e identidade cultural da organização. Quanto a análise de documentos, este recurso pode ser utilizado para a obtenção de dados quantitativos e qualitativos.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica, porém diferencia-se no fato dos documentos consultados estarem conservados em instituições públicas ou privadas.

Minayo (*apud* DESLANDES, 1994, p.53), descreve campo de pesquisa como "a realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação". Nesta etapa será necessário reuniões informais, o contato direto com entrevistados, bem como a necessidade de um roteiro de entrevista para tal

Segundo Lakatos e Marconi (2001) a entrevista é uma interação face a face durante a qual o entrevistador faz perguntas ao entrevistado, de modo a obter dados que possam responder ao seu problema de pesquisa.

Minayo (*apud* DESLANDES, 1994, p.59), entende que a observação participante se realiza através "do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos". Dessa forma o observador pode modificar e ser modificado pelo contexto.

3.2 Técnicas e instrumento de coleta de dados

Inicialmente, este trabalho buscou o embasamento teórico através de pesquisas bibliográficas. Segundo Gil (1999) este tipo de pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos, constituindo parte de estudos exploratórios.

Para a coleta de dados primários e secundários, as técnicas metodológicas que se valeram a este trabalho foram a análise documental, a observação participante, a entrevista não estruturada e o questionário estruturado. Para Mattar (1999) os dados primários são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Sendo assim as técnicas para estes dados empreendidas foram:

- a) observação direta do contexto a qual a empresa encontra-se inserida;
- b) observação participante interagindo com os atores sociais do ambiente operacional;
- c) entrevistas não estruturadas, procurando colher informações, principalmente quanto ao mercado e concorrentes;
- d) análise documental de diversas publicações, artigos, textos e documentos eletrônicos. Através desta técnica foram verificados documentos de concorrentes e clientes;
- e) questionários enviados através de censo aos 113 clientes da empresa Ilha Surf. Foram estruturadas 16 perguntas buscando o perfil demográfico, de hábitos e da estrutura do cliente.

Em relação à observação participante, cabe ressaltar que o pesquisador além de interagir no processo de coleta de informações, também atuou como

catalizador no processo da elaboração do plano de negócios, para a empresa Ilha Surf, concomitantemente à realização dos levantamentos de dados .

Com relação à pesquisa junto aos clientes e a qual foram aplicados questionários, é importante destacar algumas observações. Os questionários foram enviados via meio eletrônico e transmissão de fax aos clientes mais distantes ou com pouco contato junto a empresa. Os questionários aplicados pelo pesquisador foram realizados junto a empresas de maior proximidade. Desta forma totalizaram-se 38 questionários respondidos, no período de pesquisa.

3.3 Fatores Limitantes

Como fatores limitantes para este trabalho foram considerados a dificuldade em levantar informações específicas junto a algumas instituições não governamentais e a escassez de artigos e publicações sobre o mercado em estudo.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 A Empresa

A Ilha Surf é uma empresa com quatro anos de existência que representa e comercializa produtos relacionados ao mercado de surfe. A empresa atende clientes lojistas do varejo e fabricantes de pranchas.

4.1.1 História da empresa

A Ilha Surf faz parte de um universo de empresas que surgiram pela vontade empreendedora e experiência adquirida de seus proprietários. O sócio-proprietário era representante comercial de algumas empresas de *surfwear*. O período de quatro anos de experiência e a confiança com o desempenho das empresas representadas culminaram no desejo de empreender a constituição de uma empresa.

A principal razão que resultou a criação da empresa foi a necessidade do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas), para realização de um contrato. A idéia inicial era a criação de um escritório de representação com a sede comercial na própria residência do sócio através de meio eletrônico.

Porém pesquisando junto a contadores e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE – constatou-se que a melhor opção não seria a criação de uma empresa com fins de comércio e representação, pelo fato da atividade de representação comercial ser classificada como prestação de serviço. Nestas empresas não se pode optar pela legislação do SIMPLES,

acarretando maiores tributações, o que não era viável naquele momento para a empresa.

Desta forma foi fundada, no ano de 2002 a Ilha Surf Distribuidora passou a distribuir diversos produtos antes representados, o que facilitou a reposição e aumentou o volume de vendas.

4.1.2 Estrutura legal da empresa

A empresa Ilha Surf é uma sociedade empresária, que atua no comércio atacadista de artigos esportivos. É uma microempresa e está devidamente cadastrada e regularizada na Receita Federal e Junta Comercial, possuindo CNPJ e inscrição estadual.

Pela legislação vigente no novo Código Civil, a empresa Ilha Surf é especificada como uma sociedade empresária que conforme informações coletadas junto ao SEBRAE (2004):

(...) tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo estado. Isto é, Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa. A sociedade empresária é considerada pessoa jurídica.

A Ilha Surf está enquadrada em dois regimes de tratamento jurídico: diferenciado e simplificado. O estatuto da micro e pequena empresa (Lei 9.841, de 05/10/1999) e o Simples (Lei 9.317, de 05/12/1996) Esses regimes oferecem à empresa algumas vantagens significativas nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício, de desenvolvimento empresarial e tributário.

4.1.3 Localização e infra-estrutura

Situada no bairro Campeche, um local privilegiado pela proximidade ao Aeroporto e Centro, a empresa dispõe de um escritório de 34m², e um pequeno depósito de 12m², ambos no mesmo terreno da residência do sócio-proprietário. O imóvel é de propriedade familiar, sendo assim isento de aluguel.

O escritório possui recursos tecnológicos como: linha de telefone própria com internet banda larga (ADSL), rede interna com dois computadores (um *desktop* e um *laptop*) e sistema de vigilância eletrônica.

4.1.4 Estrutura Organizacional

Partindo do conceito de Hall (1984) que a estrutura organizacional compreende três aspectos: complexidade, formalização e centralização focamos o estudo sob esta ótica, acrescentando a idéia de que não há uma teoria e uma estrutura ideal pois as organizações se moldam a seus propósitos e recursos envolvidos.

Desta forma, quanto a complexidade, a empresa Ilha Surf possui uma estrutura hierárquica simples onde na cúpula de poder encontra-se o sócio proprietário, e diretamente subordinado a ele os representantes. Não há uma especialização de tarefas, ou seja, o sócio proprietário centraliza diversas atividades como as administrativas, financeiras e comerciais.

Quanto ao aspecto da formalização das atividades, apesar de ter uma estrutura informal, a empresa adota uma rotina de procedimentos padronizado e necessário à administração do negócio. São procedimentos relacionados às áreas

administrativa, financeira e comercial. Esses procedimentos, quanto a área compreendem por exemplo

a) Administrativa: entradas e saídas de documentos, identificação e arquivamento de documentos e notas fiscais, etc.

b) Financeira: controle de contas a pagar e a receber, emissão de boletos e cobranças, gerenciamento de estoque, etc

c) Comercial: controle de recebimento e envio de pedidos, gerenciamento de contatos, etc.

Já o quanto ao aspecto da centralização, é observado na empresa a total centralização do poder pelo fato de não haver outra pessoa em um nível intermediário e a quem possa haver delegação de poder.

O fato de todas as tarefas base estarem centralizadas em um só nível hierárquico apresenta vantagens e desvantagens que são descritas pela Teoria Neoclássica da Administração. No caso da empresa em estudo, devido ao seu tamanho e tipo de negócio (CHIAVENATO, 1993) a centralização não oferece desvantagens, não significando que seja a melhor estrutura também.

4.1.5 Equipe

O sócio-proprietário, Sr. Jean Claude Viezzer, 28 anos, é graduado em administração, possui experiências anteriores nas áreas administrativa e comercial como:

a) Estágios no departamento de recursos humanos da prefeitura municipal de Florianópolis, no setor de gerência de patrimônio da Caixa Econômica Federal e participou da implantação do sistema de qualidade, visando a certificação ISO 9002, nas unidades do centro de desenvolvimento empresarial do SENAI (SENAI-CEDEP);

b) Assessoria Comercial, iniciando a captação de clientes para serviços de internet via rádio, prestados pela empresa Tutorial Informática, hoje denominada Wave System;

c) Empreendendo no ramo de *surfwear* de forma autônoma por mais de cinco anos, como representante.

O Representante da empresa, Sr. João Adolfo, 31 anos, possui uma grande experiência no mercado de Santa Catarina. Ex-proprietário das marcas de *skates* "Klaus" e "Dash", e representante pré-posto das marcas Drop Dead e Drop Shoes. Mantém uma rede de contatos junto a lojistas de todo o Estado.

4.1.6 Terceiros

A empresa não possui quadro funcional, portanto utiliza-se de terceiros para algumas atividades. A empresa utiliza o serviço de terceiros nas áreas contábil e jurídica.

A empresa Brascont Contabilidade realiza todas as atividades contábeis da Ilha Surf. Esta empresa atua a de dez anos no mercado e desde a formalização da Ilha Surf tem prestado os serviços necessários.

Na área jurídica o Sr. Daniel Borin, consultor do escritório de advocacia Schulze e Associados, presta assessoria para questões contratuais e condizentes à empresa. Este foi contratado recentemente para formulação de contratos junto a fornecedores.

4.1.7 Parceiros Estratégicos

A Ilha Surf mantém parcerias com algumas empresas, com finalidades diversas como redução de custos, divulgação e promoção de produtos. Existem parcerias firmadas com:

a) Wetworks – Fornecedora

b) Braspress – É uma transportadora que atende todo o território nacional. Junto a esta empresa transportadora, a Ilha Surf conseguiu descontos especiais para seus clientes. Todos os clientes cadastrados pela Ilha Surf junto à Braspress recebem descontos de até 15% em seus fretes;

c) Jornal Drop – Este periódico sobre surfe tem uma circulação mensal de 10.000 exemplares, distribuídos nos estados da região Sul, Brasília e São Paulo. A Ilha Surf mantém vínculo com o Jornal através de anúncios próprios, anúncios de fornecedores e divulgando notas comerciais.

4.2 Plano Estratégico

4.2.1 O Negócio

Comercializar produtos de qualidade relacionados ao mercado do surfe por meio de distribuição ou intermédio nas vendas.

4.2.2 Visão do negócio

Ser reconhecida como uma das melhores empresas que comercializa artigos de *surfwear*, através de um contexto de atendimento personalizado e voltado para o desenvolvimento paralelo do esporte e mercado.

4.2.3 A Missão

Explorar o mercado do *surfwear* através de produtos e serviços de qualidade, gerando negócios lucrativos para a empresa, clientes e fornecedores e contribuir para o desenvolvimento da cultura do surfe e de seus esportes derivados.

4.2.4 Fatores críticos de sucesso

Através da identificação das forças e fraquezas da empresa é possível alinhar o cumprimento da missão e dos objetivos, indicando o que pode ser feito. As principais forças e fraquezas acabam por levar aos fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que a Ilha Surf necessita ter para vencer. Assim delimita-se:

- a) Qualidade dos produtos;
- b) Processo de comunicação eficaz;
- c) Compromisso e eficácia no pós-venda;
- d) Foco no cliente.

4.2.5 Produtos

A Ilha Surf representa e distribui artigos de *surfwear* das marcas Wetworks, Roxy Acessórios e Adrenalimitz.

a) Wetworks¹

A Wetworks ocupa o lugar de líder no mercado de pranchas de surfe no Brasil. Destaca-se pela forma de trabalho visando qualidade, durabilidade e

¹ Website: www.wetworks.com.br

performance nos seus produtos e ser reconhecida com uma das melhores fábricas de pranchas do mundo.

Fundada em 1993 por Ricardo Martins, Joca Secco e Lula Menezes - três conhecidos atletas do surfe nacional – tem como missão fabricar pranchas de alto padrão em design e precisão. A fábrica conta com uma estrutura interna toda própria e com pessoal especializado com mais de 15 anos de profissão.

A empresa possui, aproximadamente, 15% da produção nacional de pranchas de surfe, num total de 4,5 mil pranchas por ano e exportando 10% dessa produção.

- *Pranchas*

A Wetworks conta com o Centro de Desenvolvimento e Pesquisa, que foi criado para processar informações dos atletas e orientar na utilização de novas matérias primas e novas fórmulas de design, num constante aperfeiçoamento do produto. Este é um recurso de produção que é inteiramente repassado para os consumidores. Numa experiência única no mundo, os fabricantes de pranchas - denominados de *shapers* - Ricardo Martins, Joca Secco e Cláudio Hennek discutem, pesquisam e desenvolvem produtos de qualidade, com o objetivo de produzir as melhores pranchas do mundo e satisfazer as necessidades dos clientes.

Há seis anos, a Wetworks utiliza uma importante ferramenta – uma máquina computadorizada de pré-shape, que fez aumentar a precisão do *design* em todos os detalhes, facilitando assim uma maior criatividade e tornando cada prancha singular. A Wetworks foi pioneira na utilização desta ferramenta de precisão, e manteve, assim, a sua tradição de pioneirismo e qualidade

A matéria prima utilizada na fabricação das pranchas é a melhor do mercado. O bloco de poliuretano, a resina e os seus filtros, a fibra de vidro importada, os materiais usados no acabamento, representam o melhor que se pode encontrar, deixando a prancha com uma qualidade excepcional. Todo o processo de fabricação é centralizado num único local, desde o desenho da prancha até a embalagem, garantindo assim o total controle de qualidade.

Ricardo Martins e Joca Secco trabalham com fabricação de pranchas há mais de 20 anos e montaram uma equipe de produção com 15 anos de experiência. As pessoas que trabalham na fábrica da Wetworks têm como prioridade um rigoroso controle de qualidade, sob a supervisão de um gerente de produção altamente treinado

- *Wetgrip - Antiderrapantes*

São antiderrapantes em E.V.A – tipo de material emborrachado, elaborados através de um processo de termoconformação. Este processo torna o antiderrapante extremamente aderente e ao mesmo tempo macio. Os *Wetgrips* são desenvolvidos pela Wetworks e estão disponíveis em dois modelos que levam a assinatura dos atletas de ponta da equipe Raoni Monteiro e Pedro Henrique.

- *Wet Fins – quilhas de encaixe*

Nas viagens, as quilhas fixas representavam dificuldade de transporte e costumavam quebrar com muita facilidade. Como o tamanho e o modelo da quilha são determinantes na performance da prancha, a quilha removível veio facilitar o desempenho e o transporte das pranchas.

A Wetworks criou parcerias entre seus atletas para desenvolver quatro tipos de quilhas de encaixe. Essas quilhas são compatíveis com o sistema de

quilhas de encaixe patenteado pela Wetworks, o *Wet Fins System* e também com o padrão internacional de dois copinhos, patenteado pela *Fin Control System*.

Os protótipos de quilhas foram gerados, com absoluta precisão, a partir do desenho desenvolvido entre os *shapers* e os atletas. Como seqüência dessa pesquisa de precisão e performance, o produto final foi testado e aprovado pelos atletas que assinaram seus modelos (Victor Ribas, Renan Rocha, Marcelo Trekinho e Peterson Rosa). Os mesmos avalizaram os desempenhos das quilhas e deram aos clientes uma nova perspectiva de surfe. A Wetworks é a única fábrica de pranchas no mundo a ter desenvolvido seu próprio sistema de quilhas removíveis e a ter protótipos de seus atletas.

- *Leashs – cordinhas*

Os *leashs* Wetworks, possuem um sistema de duplo distorcedor o qual evita o enroscamento da mesma na perna do surfista enquanto ele surfa. As alças que prendem a cordinha à canela do surfista são em neoprene de pouca absorção de água, o que alia conforto e leveza. Os *leashs* são testados pelos atletas da equipe Wetworks em condições reais assegurando confiança e durabilidade.

Os *leashs* estão disponíveis nos modelos 6 pés (competição e regular), 8 pés (funboard) e 10 pés (longboard).

- *Equipamentos para fabricantes de pranchas*

⇒ *Wet Fins System* (kit completo instalação): Esse sistema, criado e patenteado no Brasil pela Wetworks: é uma espécie de copinho que adaptado ao modelo padrão importado, mas com o diferencial de movimentar as quilhas para frente e para trás, em 1/8 de polegada. Essa possibilidade cria novas alternativas de performance numa mesma

prancha. O cliente pode mudar o modelo da quilha e variar o posicionamento das mesmas em até seis opções de performance. O *kit* completo de instalação conta com: 01 jogo de copinhos *Wetcop* (03 peças), 01 chave de aparafusamento tipo allen, 03 espumas de contenção de resina, 03 adesivos e 01 gabarito para recorte e colocação dos copinhos. O processo de colocação é fácil, necessitando apenas equipamentos comuns a qualquer fábrica de pranchas.

⇒ Peças avulsas do kit Wet Fins System

- *Capas de prancha*

As capas de pranchas são produzidas pela Wetworks. Especialmente desenvolvidas para surfistas que necessitam transportar as pranchas em veículos. As capas são em material refletivo e espumas térmicas, garantindo que a prancha fique acondicionada em uma temperatura ideal e aumentando sua vida útil. As espumas possuem uma espessura de 2mm, garantido uma proteção adequada e ao mesmo tempo facilidade para guardá-la.

Seu forro interno é composto de lona em nylon, que evita o mofo decorrente da umidade salubre existente na prancha e antiderrapantes. As capas possuem uma abertura lateral e traseira, que além de facilitar a colocação da prancha, facilita a limpeza interna da mesma quando necessário. O fechamento da capa é realizado através de zíper de nylon resistente, evitando a oxidação. A capa ainda possui um bolso interno para armazenamento de parafinas e chave quilha.

- *Vestuário*

Os produtos de vestuário da marca Wetworks são licenciados pela empresa Belmacut Confeções Ltda. Esta empresa possui uma experiência de 5 anos de mercado e se localiza na cidade de São Paulo.

A linha de vestuário da Wetworks possui duas coleções anuais. A coleção de verão e a de inverno. Todos os produtos de vestuário são desenvolvidos e estilizados por surfistas, garantindo conforto e durabilidade. Todos os aviamentos e materiais utilizados na confecção dos produtos são de ponta no mercado, buscando assim a melhor qualidade no produto final.

b) Roxy Acessórios²

A Roxy nasceu de uma pequena coleção de jóias rústicas confeccionadas principalmente em prata. Estas jóias foram trazidas das mais diversas localidades do mundo (Indonésia, México, Peru, Austrália, Tailândia, Índia, Nepal, China, África, , USA, e outros ...). São jóias que além de bonitas representam culturas milenares, muitas das quais com significados místicos e espirituais. Inicialmente esta pequena coleção despertou grande interesse entre amigos, mas como eram peças únicas não poderiam ser vendidas, e para se buscar novas peças levaria muito tempo e o custo ficaria inviável para revendê-las depois.

Assim surgiu a Roxy, com a finalidade de reproduzir essas jóias. Após uma longa pesquisa, conseguiu-se reproduzir com perfeição as mais diversas peças, através de processos artesanais e semi-artesanais. A idéia deu tão certo que hoje a Roxy possui uma linha com mais de 500 peças diferentes do mundo inteiro. São anéis, brincos, bottons e pingentes reproduzidos com perfeição em prata e vendidos a preço acessíveis. Assim acreditamos que poderemos difundir cada

² Website: www.roxyshop.com.br

vez mais o uso da prata, este metal tão nobre que nunca perdeu e nunca perderá o seu valor através dos tempos.

A Roxy Acessórios, possui uma experiência de 15 anos de mercado. Foi uma das primeiras empresas no mundo a produzir peças e artigos em prata focados na indústria do surfe e pioneira no Brasil neste segmento.

c) Adrenalimitz³

A Adrenalimitz surgiu como uma revista eletrônica, no estado do Rio Grande do Sul em 1996. Nesta época com a intenção de fomentar o surf no extremo sul, e promover a integração Brasil/Uruguai. O surf na região vinha crescendo e muitas marcas Brasileiras necessitavam de um veículo que circulasse dentro do Uruguai, assim iniciando um trabalho de integração com a União de surf do Uruguai.

Hoje a empresa diversificou seus negócios e passou a comercializar alguns tipos de produtos, focados no surfe, junto ao varejo. Entre seus produtos estão as parafinas, que são distribuídos exclusivamente em Santa Catarina pela Ilha Surf.

As parafinas possuem como principal característica o seu formato em tablete quadrado, facilitando a divisão e armazenamento. As parafinas possuem dois tipos de consistência, indicadas para as temperaturas das águas do litoral catarinense. Sendo assim os modelos disponíveis são a AdrenaWax água fria e AdrenaWax água quente. A fórmula utilizada nas parafinas AdrenaWax propiciam um uso prolongado do produto devido à sua aderência.

4.2.5.1 Mix de produtos

A Ilha Surf categoriza seus produtos como representados e distribuídos.

³ Website: www.adrenalimitz.com.br

Com os produtos representados a Ilha Surf atua como intermediária entre a fábrica e os clientes, através de retirada de pedidos e recebendo comissão pelas vendas. As linhas de produtos são os de vestuário e os artigos de prata. Estes produtos não cadastrados pela Ilha Surf pois possuem catálogo próprio emitido pelas marcas.

Já os produtos distribuídos (anexo) são faturados pela empresa, ou seja, saem da Ilha Surf direto para seus clientes. São cadastrados por linha, marca, referência e modelo.

Há uma particularidade quanto ao mix de produtos distribuídos. Em razão de uma parceria junto à Wetworks, os pedidos de maior volume são faturados direto da fábrica para os clientes. Nestes casos a Ilha Surf recebe um comissões pelas vendas.

4.3 Mercado e competidores

4.3.1 A indústria do *surfwear*

O surfe é um esporte com características marcantes. A sua volta gira uma indústria com um poder de apelo comercial muito grande. A sua moda seduz um público bem mais amplo do que o universo dos seus praticantes. São pessoas que de algum modo utilizam produtos da indústria do surf.

Seja pelo atraente clima tropical ou pela juventude de sua população, o Brasil tornou-se um dos mercados mais promissores para o mercado *surfwear*. Segundo pesquisa realizada pela Brasmaket (UNIPRAN, 2005), o país possui cerca de 3,5 milhões de praticantes de surf.

O Brasil é o segundo país que mais consome artigos de surf no mundo e o sexto país com população mais jovem no mundo. São oito mil quilômetros de praias, e existem mais praticantes do surf no Brasil do que em qualquer outro esporte, com exceção do futebol (WAVES, 2005).

A indústria do *surfwear* no Brasil movimentava anualmente R\$ 2,5 bilhões e seu crescimento é cada vez maior. Em 2003, esta indústria cresceu cerca de 5% em volume de vendas comparado com o mesmo período do ano anterior. As exportações crescem em ritmo acelerado: só em 2002 o aumento de vendas para o mercado externo foi de 19%, totalizando um volume de negócios da ordem de US\$ 7,1 milhões com a venda de 850 mil peças (ABIT, 2005).

No segmento de vestuário a moda surf representa, atualmente, 10% do mercado nacional têxtil, sendo que há dez anos atrás e percentual era de 1% (ABIT, 2005). O mercado de *surfwear* vem crescendo significativamente durante os últimos anos. Conseqüentemente o número de estabelecimentos varejistas que comercializam artigos de *surfwear* deve aumentar.

A sazonalidade das vendas é uma característica de todos os mercados varejistas. Os períodos de maior volume em vendas variam conforme datas específicas. O período de final ano é o qual grande parte do comércio varejista registra um aumento no volume de vendas. Esse aumento é historicamente observado, e os motivos atribuídos são o recebimento do 13º salário, datas como Natal e *reveillon* e outros motivos relacionados a economia de cada região e estado.

4.3.1.1 O mercado nacional de pranchas de surfe

Principal ícone da cultura que envolve o surfe, a prancha de surfe sempre acompanhou o mercado. A evolução dos produtos utilizados para sua fabricação, bem como novas tecnologias envolvidas no processo de fabricação tornaram esse produto altamente competitivo.

O mercado das pranchas de surfe brasileiro sempre sofreu com a necessidade de matéria-prima. Grande parte das matérias-primas utilizadas na fabricação de pranchas é importado. Fatores macro ambientais exercem grande força neste mercado de produtos.

Mesmo em situações de câmbio favoráveis para a importação de produtos, outros fatores influenciam este setor. Como exemplo o recente fechamento da empresa norte-americana Clark Foam, que representava mundialmente mais de 50% do mercado de blocos de poliuretano – principal matéria prima das pranchas de surfe. Com o fechamento desta empresa o produto final – as pranchas – teve sua oferta diminuída, gerando oportunidades e ameaças (GUARANÁ, 2006).

Atualmente este mercado produz anualmente cerca de 300.000 pranchas nos Estados Unidos. No Brasil este mercado é de cerca de 50.000 pranchas (MARTINS, 2006).

4.3.2 O Mercado de Santa Catarina

Segundo Fontes (apud BORGES e RUY, 2001) o surfe é o esporte que mais fomenta o turismo jovem em Santa Catarina e já faz parte da cultura local. Aliado à essa questão o estado possui características sócio-econômicas e geográficas únicas. Seu litoral é extremamente recortado propiciando, além da indústria do turismo a prática do surfe e o desenvolvimento de seu mercado.

Porém o mercado de *surfwear* no estado não se concentra apenas no litoral. Grande parte dos clientes lojistas da Ilha Surf se concentram em cidades fora do litoral. Segundo a empresa Mormaii (*apud* RÉGIS, 2003) as franquias localizadas em cidades do interior são as que possuem um maior faturamento.

O estado possui uma área grande, com diversas micro-regiões, cada uma com características gerais e únicas. Conforme dados do IBGE (2000), no último censo o estado de Santa Catarina possuía uma população com mais de 5 milhões de habitantes.

De acordo com dados do IBGE (2000) há uma grande concentração populacional nas meso-regiões da Grande Florianópolis, Norte e Vale do Itajaí. Essas três regiões representam 38% do espaço geográfico do estado agrupando 56% da população e ficam próximas ao litoral.

Meso-regiões	Nº de habitantes
SC - Grande Florianópolis	803.151
SC - Norte Catarinense	1.026.606
SC - Oeste Catarinense	1.116.766
SC – Serrana	400.951
SC - Sul Catarinense	822.671
SC - Vale do Itajaí	1.186.215

Quadro 01 – Número de habitantes por meso-regiões de SC

Fonte: IBGE (2000)

Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (PNUD, 2005) o estado de Santa Catarina é a quinta maior renda per capita do país. É também o estado da região Sul que possui menos desigualdade social e o menor índice de analfabetismo da região Sul.

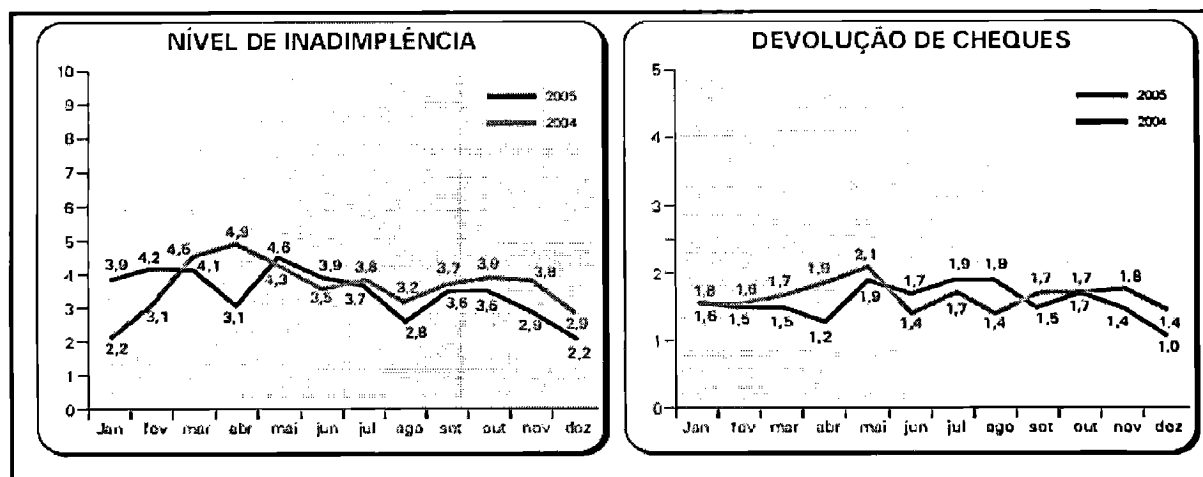
4.3.2.1 Conjuntura do mercado varejista em Santa Catarina

Segundo a pesquisa realizada pela Fecomércio (2006) no estado de Santa Catarina, os empresários do comércio varejista de Santa Catarina esperam um crescimento de faturamento em até 10%. Os dados apontam que, para 71% dos entrevistados, as vendas no primeiro trimestre de 2006 serão maiores se comparadas às vendas no mesmo período do ano de 2005. De acordo com a pesquisa para 46,7% dos empresários o crescimento deve ficar entre cinco e dez por cento.

REGIÃO X EXPECTATIVA DE VENDAS								
	MAIORES QUE O ANO PASSADO		IGUAIS AO ANO PASSADO		MENORES QUE O ANO PASSADO		Total	
	II	%	II	%	II	%	II	%
FLORIANÓPOLIS	31	62.0%	15	30.0%	4	8.0%	50	100.0%
JOUHVILLE	28	60.9%	13	28.3%	5	10.9%	46	100.0%
CRICIUMA	32	84.2%	3	7.9%	3	7.9%	38	100.0%
LAGES	22	71.0%	6	19.4%	3	9.7%	31	100.0%
BLUMENAU	23	85.2%	3	11.1%	1	3.7%	27	100.0%
CHAPECO	14	73.7%	5	26.3%	0	0.0%	19	100.0%
Total	150	71.1%	45	21.3%	16	7.6%	211	100.0%

Quadro 02 - Expectativa de vendas no comércio de Santa Catarina por região
Fonte: Fecomércio (2006)

De acordo com o relatório conjuntural da Fecomércio (2005), o ramo de vestuário da Grande Florianópolis – o qual se insere as lojas de surfe – apresentou em 2005 um faturamento 15,1% maior que em 2004. Nos demais ramos houve um decréscimo nas vendas de -1,7% no mesmo período. Outra constatação do relatório, em relação a todos os ramos do comércio varejista, foi a redução no nível de inadimplência e devolução de cheques.



Quadro 03 - Inadimplência e devolução de cheques em Santa Catarina
Fonte: Fecomércio (2005)

Nas regiões oeste e centro-oeste do estado de Santa Catarina as expectativas são de retração no comércio. A baixa produção agropecuária dessas regiões nos últimos meses, deve influenciar negativamente a economia. Segundo o presidente da CDL da cidade de Chapecó, Ivonei Barbiero, há uma relação direta entre o sucesso da atividade agropecuária e as vendas gerais do comércio (JORNAL METROPOLITANO, 2006).

4.3.2.2 Tendências do mercado varejista

Kotler (2004), chama atenção quanto as tendências no varejo. São novos formatos e combinações de varejo, comércio virtual, especialização do varejo entre outras. São fatores importantes que devem ser pesquisados e conhecidos pelas empresas fornecedoras deste mercado.

4.3.3 Clientes

A Ilha Surf possui uma carteira com pouco mais de cem lojas varejistas e fábricas de pranchas cadastrados. Estes clientes estão localizados principalmente nas regiões da grande Florianópolis e norte do estado. A empresa categoriza

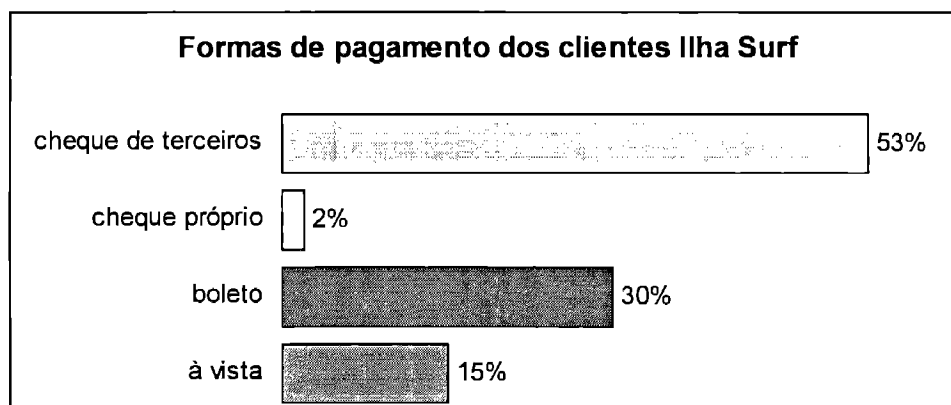
esses clientes cadastrados como: a) ativos – para clientes que estão sendo atendidos; b) inativos – clientes que por algum motivo foi interrompido a relação comercial; c) potenciais – para clientes cadastrados sem relação comercial até o momento.

<u>REGIÃO</u>	<u>CADASTRADOS</u>	<u>POTENCIAIS</u>	<u>ATIVOS</u>
SUL	26	12	2
NORTE	38	18	10
GDE FPOLIS	49	35	18

Quadro 04 – Clientes Ilha Surf

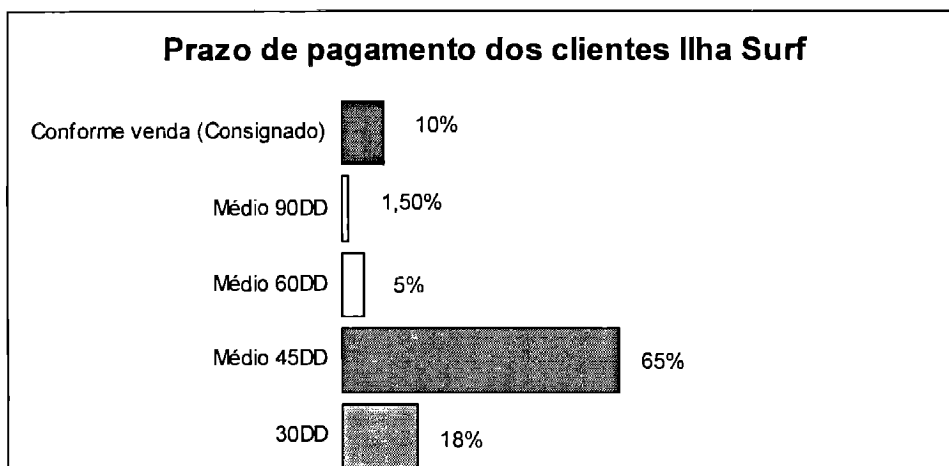
Fonte: Dados primários

Com base nos controles financeiros foi possível identificar algumas informações referentes a formas de compra, prazos de pagamentos e volume de vendas de clientes lojistas para produtos faturados pela Ilha Surf.



Quadro 05 – Formas de pagamento dos clientes Ilha Surf

Fonte: Dados primários



Quadro 06 – Prazos de pagamento dos clientes Ilha Surf

Fonte: Dados primários

Com o objetivo de atualizar o cadastro e buscar uma maior proximidade com os clientes, foi elaborado um questionário contendo dezesseis questões visando identificar os perfil e hábito de suas empresas de forma individual.

A pesquisa foi realizada junto aos 113 clientes cadastrados da Ilha Surf, que estão situados nas regiões da grande Florianópolis, sul e norte do estado. As perguntas, ocorrências das respostas, gráficos e comentários sobre a pesquisa estão dispostos neste plano de negócio.

Pesquisa "Perfil do clientes Ilha Surf"

Pergunta 1 - Qual o número de funcionários da empresa?

Respostas	Ocorrências	Percentual
Até 9	28	74%
10 a 19	5	13%
20 a 29	2	5%
30 a 39	1	3%
40 a 49	2	5%
Mais de 49	0	0%
Total	18	100%

Tabela 01 – Número de funcionários das empresas pesquisadas

Fonte: Dados primários

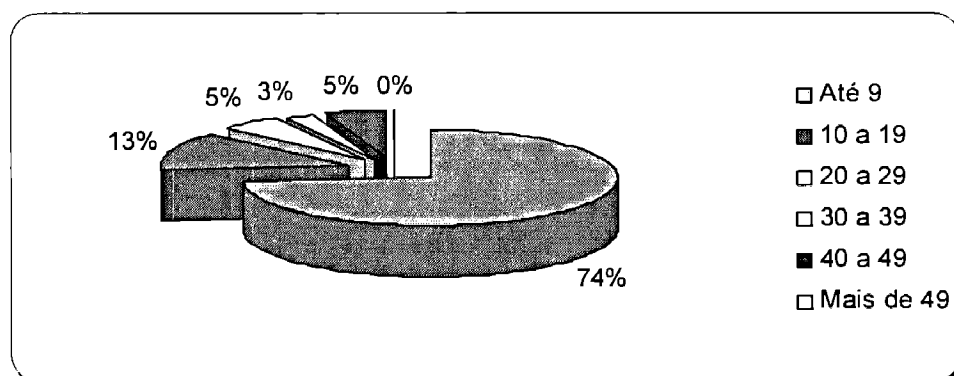


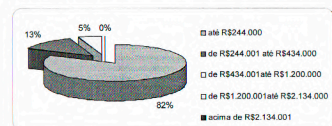
Gráfico 01 –Número de funcionários das empresas pesquisadas

Fonte: Dados primários

A pesquisa observou uma maioria de empresas com até nove funcionários (74%). As empresas com um número de funcionários entre dez e dezenove (13%) são exatamente o dobro em relação as empresas com o número de funcionários entre vinte e vinte e nove (5%). Não houve frequência de empresas com mais de vinte e nove funcionários.

Pergunta 2 - Qual o faturamento anual da empresa?

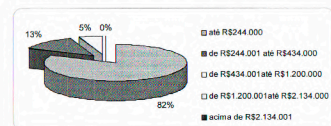
Respostas	Ocorrências	Percentual
até R\$244.000	31	82%
de R\$244.001 até R\$434.000	5	13%
de R\$434.001 até R\$1.200.000	2	5%
de R\$1.200.001 até R\$2.134.000	0	0%
acima de R\$2.134.001	0	0%
Total	18	100%

Tabela 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primáriosGráfico 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primários

Segundo dados da pesquisa, grande parte das empresa (82%) possuem um faturamento anual de até R\$244.000. Na segunda faixa de faturamento anual entre R\$244.001 e R\$434.000 existem duas empresas (13%). Entre R\$434.001 e R\$1.200.000 existe apenas uma empresa (5%). A Ilha Surf não possui nenhum cliente com faturamento anual acima de R\$1.200.000.

Pergunta 2 - Qual o faturamento anual da empresa?

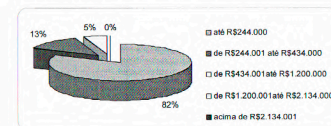
Respostas	Ocorrências	Percentual
até R\$244.000	31	82%
de R\$244.001 até R\$434.000	5	13%
de R\$434.001 até R\$1.200.000	2	5%
de R\$1.200.001 até R\$2.134.000	0	0%
acima de R\$2.134.001	0	0%
Total	18	100%

Tabela 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primáriosGráfico 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primários

Segundo dados da pesquisa, grande parte das empresa (82%) possuem um faturamento anual de até R\$244.000. Na segunda faixa de faturamento anual entre R\$244.001 e R\$434.000 existem duas empresas (13%). Entre R\$434.001 e R\$1.200.000 existe apenas uma empresa (5%). A Ilha Surf não possui nenhum cliente com faturamento anual acima de R\$1.200.000.

Pergunta 2 - Qual o faturamento anual da empresa?

Respostas	Ocorrências	Percentual
até R\$244.000	31	82%
de R\$244.001 até R\$434.000	5	13%
de R\$434.001 até R\$1.200.000	2	5%
de R\$1.200.001 até R\$2.134.000	0	0%
acima de R\$2.134.001	0	0%
Total	18	100%

Tabela 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primáriosGráfico 02 – Faturamento anual das empresas pesquisadas
Fonte: Dados primários

Segundo dados da pesquisa, grande parte das empresa (82%) possuem um faturamento anual de até R\$244.000. Na segunda faixa de faturamento anual entre R\$244.001 e R\$434.000 existem duas empresas (13%). Entre R\$434.001 e R\$1.200.000 existe apenas uma empresa (5%). A Ilha Surf não possui nenhum cliente com faturamento anual acima de R\$1.200.000.

Pergunta 3 - Sua empresa realiza algum tipo de treinamento com os funcionários? Qual?

Respostas	Ocorrências	Percentual
não realizam treinamento	17	45%
workshops com fornecedores	16	42%
cursos comércio (SEBRAE, Senac, etc.)	2	5%
cursos particulares (Grupo Friedmann)	3	8%
Total	38	100%

Tabela 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

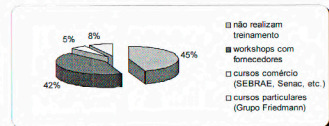


Gráfico 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

Observou-se que pouco mais da metade das empresas pesquisadas realizam algum tipo de treinamento junto aos colaboradores. Foram destacados pelos entrevistados workshops junto a fornecedores (42%), cursos conveniados junto a órgãos do comércio (2%) e cursos particulares (3%). As empresas que não realizam nenhum tipo de treinamento são quase a metade dos entrevistados (45%).

Pergunta 3 - Sua empresa realiza algum tipo de treinamento com os funcionários? Qual?

Respostas	Ocorrências	Percentual
não realizam treinamento	17	45%
workshops com fornecedores	16	42%
cursos comércio (SEBRAE, Senac, etc.)	2	5%
cursos particulares (Grupo Friedmann)	3	8%
Total	38	100%

Tabela 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

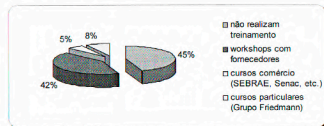


Gráfico 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

Observou-se que pouco mais da metade das empresas pesquisadas realizam algum tipo de treinamento junto aos colaboradores. Foram destacados pelos entrevistados workshops junto a fornecedores (42%), cursos conveniados junto a órgãos do comércio (2%) e cursos particulares (3%). As empresas que não realizam nenhum tipo de treinamento são quase a metade dos entrevistados (45%).

Pergunta 3 - Sua empresa realiza algum tipo de treinamento com os funcionários? Qual?

Respostas	Ocorrências	Percentual
não realizam treinamento	17	45%
workshops com fornecedores	16	42%
cursos comércio (SEBRAE, Senac, etc.)	2	5%
cursos particulares (Grupo Friedmann)	3	8%
Total	38	100%

Tabela 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

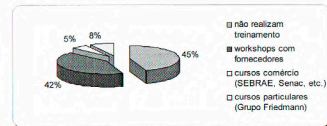


Gráfico 03 – Tipos de treinamento com funcionários

Fonte: Dados primários

Observou-se que pouco mais da metade das empresas pesquisadas realizam algum tipo de treinamento junto aos colaboradores. Foram destacados pelos entrevistados workshops junto a fornecedores (42%), cursos conveniados junto a órgãos do comércio (2%) e cursos particulares (3%). As empresas que não realizam nenhum tipo de treinamento são quase a metade dos entrevistados (45%).

Pergunta 4 – Quais os recursos tecnológicos sua empresa utiliza para se comunicar com clientes e fornecedores (por exemplo: internet, msn, skype)?

Respostas	Ocorrências	Proporção
telefone fixo	38	100%
celular	25	66%
skype	12	32%
msn	18	47%
correio eletrônico	18	47%
internet	20	53%
voz sobre IP	1	3%
Total	132	

Tabela 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

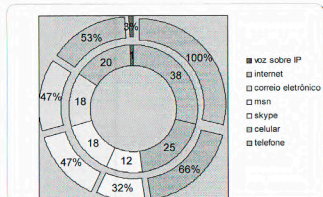


Gráfico 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Esta questão apurou os meios tecnológicos de comunicação utilizados para comunicação. Foi observado que todos os clientes (100%) utilizam telefone fixo, 66% utilizam celulares, 53% utilizam a internet como meio de comunicação e 47% utilizam correio eletrônico. Tecnologias mais recentes como comunicadores instantâneos (msn – 47% e skype – 32%) e voz sobre IP (3%) também são utilizados.

Pergunta 4 – Quais os recursos tecnológicos sua empresa utiliza para se comunicar com clientes e fornecedores (por exemplo: internet, msn, skype)?

Respostas	Ocorrências	Proporção
telefone fixo	38	100%
celular	25	66%
skype	12	32%
msn	18	47%
correio eletrônico	18	47%
internet	20	53%
voz sobre IP	1	3%
Total	132	

Tabela 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

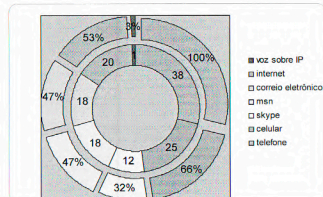


Gráfico 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Esta questão apurou os meios tecnológicos de comunicação utilizados para comunicação. Foi observado que todos os clientes (100%) utilizam telefone fixo, 66% utilizam celulares, 53% utilizam a internet como meio de comunicação e 47% utilizam correio eletrônico. Tecnologias mais recentes como comunicadores instantâneos (msn – 47% e skype – 32%) e voz sobre IP (3%) também são utilizados.

Pergunta 4 – Quais os recursos tecnológicos sua empresa utiliza para se comunicar com clientes e fornecedores (por exemplo: internet, msn, skype)?

Respostas	Ocorrências	Proporção
telefone fixo	38	100%
celular	25	66%
skype	12	32%
msn	18	47%
correio eletrônico	18	47%
internet	20	53%
voz sobre IP	1	3%
Total	132	

Tabela 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

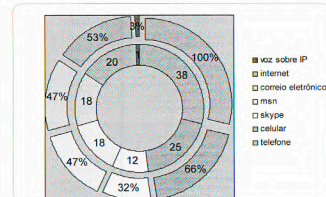


Gráfico 04 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Esta questão apurou os meios tecnológicos de comunicação utilizados para comunicação. Foi observado que todos os clientes (100%) utilizam telefone fixo, 66% utilizam celulares, 53% utilizam a internet como meio de comunicação e 47% utilizam correio eletrônico. Tecnologias mais recentes como comunicadores instantâneos (msn – 47% e skype – 32%) e voz sobre IP (3%) também são utilizados.

Pergunta 5 - Sua empresa possui um *site* na rede mundial de computadores?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	8	21%
não	30	79%
Total	38	100%

Tabela 05 – Empresas com sites na rede mundial de computadores
Fonte: Dados primários

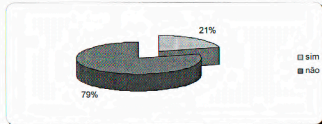


Gráfico 05 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Podem ser observados que 79% das empresas pesquisadas não possuem site na internet e 21% já dispõem de um endereço eletrônico.

Pergunta 5 - Sua empresa possui um *site* na rede mundial de computadores?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	8	21%
não	30	79%
Total	38	100%

Tabela 05 – Empresas com sites na rede mundial de computadores
Fonte: Dados primários

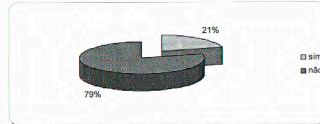


Gráfico 05 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Podem ser observados que 79% das empresas pesquisadas não possuem site na internet e 21% já dispõem de um endereço eletrônico.

Pergunta 5 - Sua empresa possui um *site* na rede mundial de computadores?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	8	21%
não	30	79%
Total	38	100%

Tabela 05 – Empresas com sites na rede mundial de computadores
Fonte: Dados primários

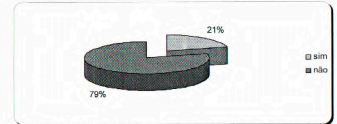


Gráfico 05 – Recursos tecnológicos utilizados para comunicação com clientes
Fonte: Dados primários

Podem ser observados que 79% das empresas pesquisadas não possuem site na internet e 21% já dispõem de um endereço eletrônico.

Pergunta 6 - A sua empresa possui algum *software* ou programa de controle de estoque?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	9	24%
não	29	76%
Total	38	100%

Tabela 06 – Empresas com softwares ou programas de controle de estoque

Fonte: Dados primários

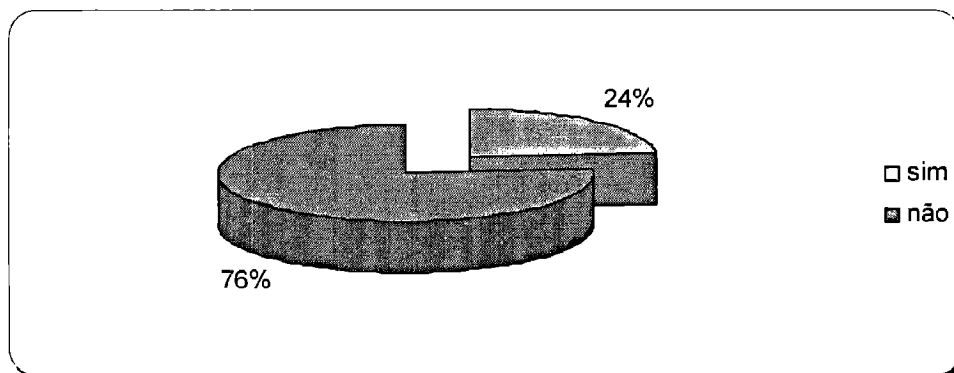


Gráfico 06 – Empresas com softwares ou programas de controle de estoque

Fonte: Dados primários

Pode ser observado que a 76% das empresas pesquisadas não possuem softwares ou programas de controle de estoque e que 24% já dispõe dessa ferramenta.

Pergunta 7 - Qual a frequência de compra ou reposição adotada pela sua empresa?

Respostas	Ocorrências	Proporção
somente a cada coleção	9	24%
a cada visita do representante	25	66%
conforme o giro dos produtos	22	58%
sistema de controle de estoques	6	16%
outras	1	3%
Total	63	

Tabela 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

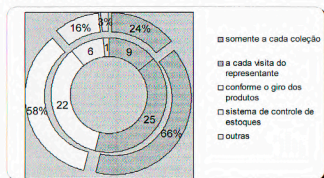


Gráfico 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

Observou-se nesta questão grande parte dos clientes (66%) realiza suas compras ou reposições com a visita do representante. Compra ou reposição através do giro de produto é a preferência de 58% dos entrevistados, somente a cada coleção foi assinalado por 24% e sistemas de controle de estoques (16%).

Pergunta 7 - Qual a frequência de compra ou reposição adotada pela sua empresa?

Respostas	Ocorrências	Proporção
somente a cada coleção	9	24%
a cada visita do representante	25	66%
conforme o giro dos produtos	22	58%
sistema de controle de estoques	6	16%
outras	1	3%
Total	63	

Tabela 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

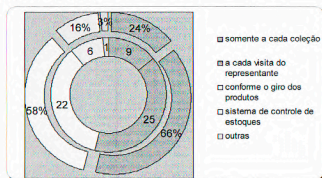


Gráfico 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

Observou-se nesta questão grande parte dos clientes (66%) realiza suas compras ou reposições com a visita do representante. Compra ou reposição através do giro de produto é a preferência de 58% dos entrevistados, somente a cada coleção foi assinalado por 24% e sistemas de controle de estoques (16%).

Pergunta 7 - Qual a frequência de compra ou reposição adotada pela sua empresa?

Respostas	Ocorrências	Proporção
somente a cada coleção	9	24%
a cada visita do representante	25	66%
conforme o giro dos produtos	22	58%
sistema de controle de estoques	6	16%
outras	1	3%
Total	63	

Tabela 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

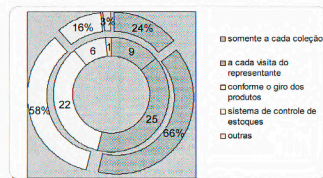


Gráfico 07 – Frequência de compra ou reposição adotada
Fonte: Dados primários

Observou-se nesta questão grande parte dos clientes (66%) realiza suas compras ou reposições com a visita do representante. Compra ou reposição através do giro de produto é a preferência de 58% dos entrevistados, somente a cada coleção foi assinalado por 24% e sistemas de controle de estoques (16%).

Pergunta 8 - Sua empresa realiza compras com pagamentos a vista?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	24	63%
não	14	37%
Total	38	100%

Tabela 08 – Compras com pagamentos a vista

Fonte: Dados primários

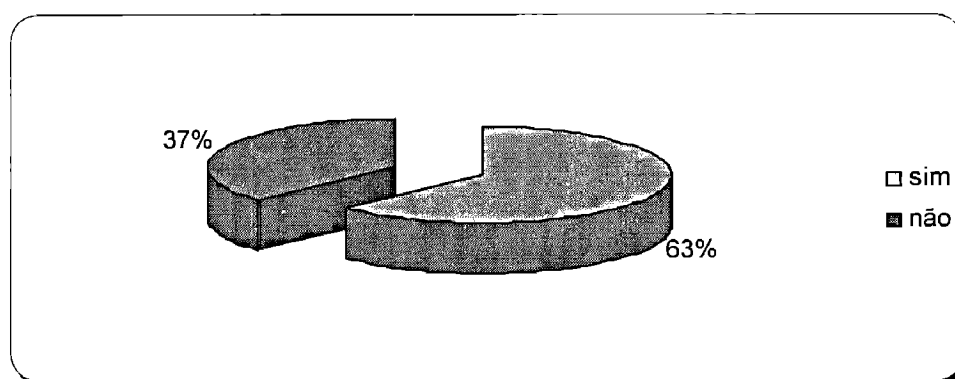


Gráfico 08 – Compras com pagamentos a vista

Fonte: Dados primários

Através da pesquisa observou-se que 63% dos clientes realizam compras a vista e 37% não efetuam compras a vista.

Pergunta 9 - Quais os motivos levam sua empresa a realizar compras à vista?

Respostas	Ocorrências	Percentual
descontos	26	68%
disponibilidade de caixa	8	21%
não compram à vista	4	11%
Total	38	100%

Tabela 09 – Motivos para pagamentos a vista

Fonte: Dados primários

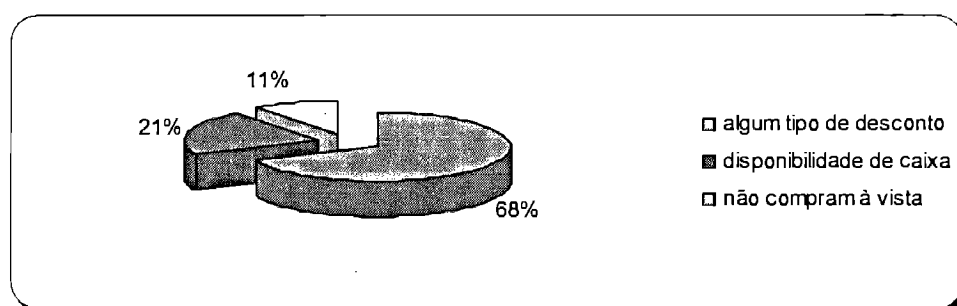


Gráfico 09 – Motivos para pagamentos a vista

Fonte: Dados primários

Entre os motivos para a compra a vista, 68% dizem realizá-la devido a algum tipo de desconto. Conforme a disponibilidade de caixa é o motivo para 21% dos entrevistados. Uma fração de 11% dos clientes não realizam compras à vista.

Pergunta 10 – Na sua opinião, qual o local mais adequado para uma visita comercial com a finalidade de se realizar compras ou reposições?

Respostas	Ocorrências	Percentual
na própria loja	16	42%
no escritório da loja	9	24%
em um show room	12	32%
através de um site ou catálogo eletrônico	1	3%
outra forma. Qual?	0	0%
Total	38	100%

Tabela 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

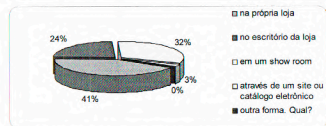


Gráfico 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

Grande parte dos entrevistados (42%) prefere ser atendido na própria loja. 32% dos clientes preferem ser atendidos em um showroom e 24% no escritório da loja. Apenas 3% mostraram interesse em ser atendidos através de um site eletrônico.

Pergunta 10 – Na sua opinião, qual o local mais adequado para uma visita comercial com a finalidade de se realizar compras ou reposições?

Respostas	Ocorrências	Percentual
na própria loja	16	42%
no escritório da loja	9	24%
em um show room	12	32%
através de um site ou catálogo eletrônico	1	3%
outra forma. Qual?	0	0%
Total	38	100%

Tabela 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

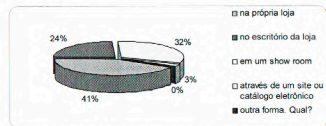


Gráfico 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

Grande parte dos entrevistados (42%) prefere ser atendido na própria loja. 32% dos clientes preferem ser atendidos em um showroom e 24% no escritório da loja. Apenas 3% mostraram interesse em ser atendidos através de um site eletrônico.

Pergunta 10 – Na sua opinião, qual o local mais adequado para uma visita comercial com a finalidade de se realizar compras ou reposições?

Respostas	Ocorrências	Percentual
na própria loja	16	42%
no escritório da loja	9	24%
em um show room	12	32%
através de um site ou catálogo eletrônico	1	3%
outra forma. Qual?	0	0%
Total	38	100%

Tabela 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

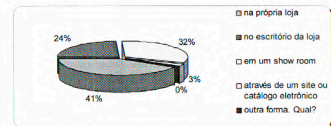


Gráfico 10 – Local mais adequado para uma visita comercial
Fonte: Dados primários

Grande parte dos entrevistados (42%) prefere ser atendido na própria loja. 32% dos clientes preferem ser atendidos em um showroom e 24% no escritório da loja. Apenas 3% mostraram interesse em ser atendidos através de um site eletrônico.

Pergunta 11 - Quais datas, na sua opinião, requerem maior atenção quanto a reposições e compras?

Respostas	Ocorrências	Proporção
dia dos namorados	20	53%
feriados	15	39%
período de Natal	35	92%
não sei	0	0%
outras. Quais?	0	0%
Total	70	

Tabela 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

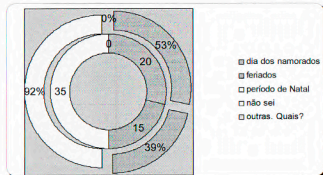


Gráfico 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

Observa-se que a maioria dos entrevistados (92%) consideram o Natal a época que mais merece atenção quanto reposições e compras. 59% consideraram (53%) dia dos namorados e 39% os feriados.

Pergunta 11 - Quais datas, na sua opinião, requerem maior atenção quanto a reposições e compras?

Respostas	Ocorrências	Proporção
dia dos namorados	20	53%
feriados	15	39%
período de Natal	35	92%
não sei	0	0%
outras. Quais?	0	0%
Total	70	

Tabela 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

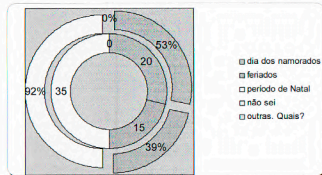


Gráfico 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

Observa-se que a maioria dos entrevistados (92%) consideram o Natal a época que mais merece atenção quanto reposições e compras. 59% consideraram (53%) dia dos namorados e 39% os feriados.

Pergunta 11 - Quais datas, na sua opinião, requerem maior atenção quanto a reposições e compras?

Respostas	Ocorrências	Proporção
dia dos namorados	20	53%
feriados	15	39%
período de Natal	35	92%
não sei	0	0%
outras. Quais?	0	0%
Total	70	

Tabela 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

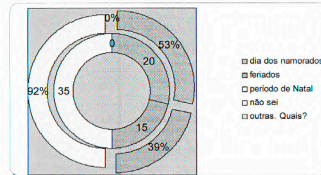


Gráfico 11 – Datas de maior atenção quanto a reposições e compras
Fonte: Dados primários

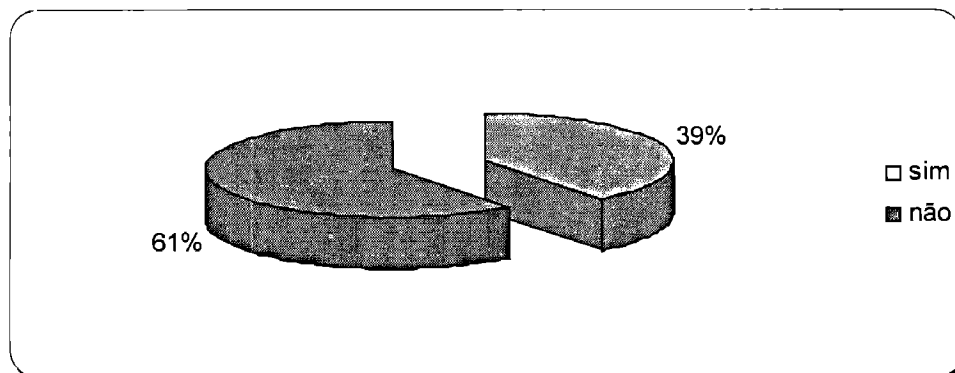
Observa-se que a maioria dos entrevistados (92%) consideram o Natal a época que mais merece atenção quanto reposições e compras. 59% consideraram (53%) dia dos namorados e 39% os feriados.

Pergunta 12 - Sua empresa investe em algum tipo de evento?

Respostas	Ocorrências	Percentual
sim	15	39%
não	23	61%
Total	38	100%

Tabela 12 – Investimento em eventos

Fonte: Dados primários

**Gráfico 12 – Investimento em eventos**

Fonte: Dados primários

Apenas 39% das empresas investe em algum tipo de evento. 61% não participam de nenhum evento.

Pergunta 13 - Que tipo de evento?

Respostas	Ocorrências	Percentual
festas	12	80%
shows musicais	0	0%
eventos esportivos	3	20%
feiras culturais	0	0%
Total	15	100%

Tabela 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

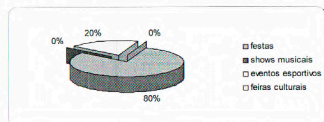


Gráfico 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

Das empresas que realizam algum tipo de evento, 80% investem em festas, 20% em eventos esportivos gerais.

Pergunta 13 - Que tipo de evento?

Respostas	Ocorrências	Percentual
festas	12	80%
shows musicais	0	0%
eventos esportivos	3	20%
feiras culturais	0	0%
Total	15	100%

Tabela 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

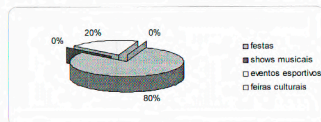


Gráfico 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

Das empresas que realizam algum tipo de evento, 80% investem em festas, 20% em eventos esportivos gerais.

Pergunta 13 - Que tipo de evento?

Respostas	Ocorrências	Percentual
festas	12	80%
shows musicais	0	0%
eventos esportivos	3	20%
feiras culturais	0	0%
Total	15	100%

Tabela 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

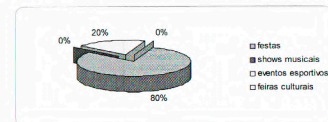


Gráfico 13 – Tipo s de eventos os quais as empresas investem
Fonte: Dados primários

Das empresas que realizam algum tipo de evento, 80% investem em festas, 20% em eventos esportivos gerais.

Pergunta 14 - Sua empresa possui atleta patrocinado em algum tipo de esporte?

Respostas	Ocorrências	Proporção
não possui	28	74%
surfe	8	21%
skate	4	11%
jiu-jitsu	1	3%
Total	41	100%

Tabela 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

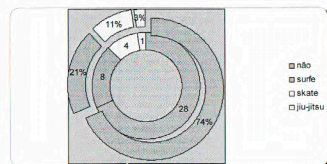


Gráfico 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

Entre as empresas pesquisadas, a maior parte (74%) não possuía surfista patrocinado. Dos clientes apenas 21% patrocina algum surfista, 11% skatista e 1% praticantes de Jiu-Jitsu.

Pergunta 14 - Sua empresa possui atleta patrocinado em algum tipo de esporte?

Respostas	Ocorrências	Proporção
não possui	28	74%
surfe	8	21%
skate	4	11%
jiu-jitsu	1	3%
Total	41	100%

Tabela 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

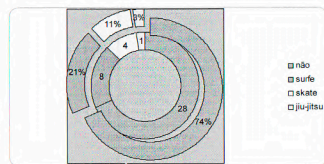


Gráfico 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

Entre as empresas pesquisadas, a maior parte (74%) não possuía surfista patrocinado. Dos clientes apenas 21% patrocina algum surfista, 11% skatista e 1% praticantes de Jiu-Jitsu.

Pergunta 14 - Sua empresa possui atleta patrocinado em algum tipo de esporte?

Respostas	Ocorrências	Proporção
não possui	28	74%
surfe	8	21%
skate	4	11%
jiu-jitsu	1	3%
Total	41	100%

Tabela 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

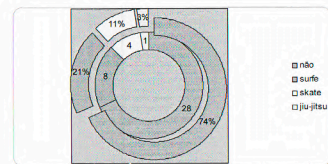


Gráfico 14 – Atletas patrocinados
Fonte: Dados primários

Entre as empresas pesquisadas, a maior parte (74%) não possuía surfista patrocinado. Dos clientes apenas 21% patrocina algum surfista, 11% skatista e 1% praticantes de Jiu-Jitsu.

Pergunta 15 - A sua empresa conhece qual linha de produto tem maior representatividade em vendas? Cite pelo menos as 3 linhas de produtos com maior volume de vendas na sua loja.

Respostas	Ocorrências	Proporção
vestuário	38	100%
calçados	30	79%
acessórios para skate	8	21%
acessórios para surf	12	32%
linha ótica	15	39%
Moda praia	10	26%
outros	2	5%
Total	115	

Tabela 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

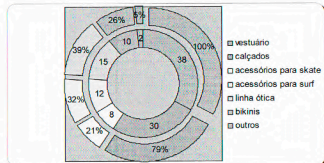


Gráfico 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

Entre os produtos com maior representatividade em vendas, a linha de vestuário foi citada por todos os clientes. A linha de calçados foi indicada 79% dos clientes, seguido pela linha ótica que teve 39% das ocorrências. Para acessórios para surf houve 32% de ocorrências, para linha de biquínis 21% das escolhas e acessórios para skate 21%. Outras linhas como relógios e moda praia somaram 5%.

Pergunta 15 - A sua empresa conhece qual linha de produto tem maior representatividade em vendas? Cite pelo menos as 3 linhas de produtos com maior volume de vendas na sua loja.

Respostas	Ocorrências	Proporção
vestuário	38	100%
calçados	30	79%
acessórios para skate	8	21%
acessórios para surf	12	32%
linha ótica	15	39%
Moda praia	10	26%
outros	2	5%
Total	115	

Tabela 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

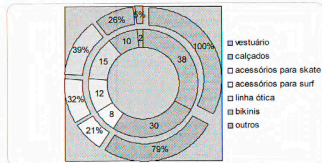


Gráfico 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

Entre os produtos com maior representatividade em vendas, a linha de vestuário foi citada por todos os clientes. A linha de calçados foi indicada 79% dos clientes, seguido pela linha ótica que teve 39% das ocorrências. Para acessórios para surf houve 32% de ocorrências, para linha de biquínis 21% das escolhas e acessórios para skate 21%. Outras linhas como relógios e moda praia somaram 5%.

Pergunta 15 - A sua empresa conhece qual linha de produto tem maior representatividade em vendas? Cite pelo menos as 3 linhas de produtos com maior volume de vendas na sua loja.

Respostas	Ocorrências	Proporção
vestuário	38	100%
calçados	30	79%
acessórios para skate	8	21%
acessórios para surf	12	32%
linha ótica	15	39%
Moda praia	10	26%
outros	2	5%
Total	115	

Tabela 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

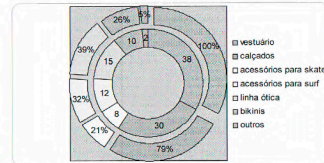


Gráfico 15 – Linha de produto com maior representatividade em vendas
Fonte: Dados primários

Entre os produtos com maior representatividade em vendas, a linha de vestuário foi citada por todos os clientes. A linha de calçados foi indicada 79% dos clientes, seguido pela linha ótica que teve 39% das ocorrências. Para acessórios para surf houve 32% de ocorrências, para linha de biquínis 21% das escolhas e acessórios para skate 21%. Outras linhas como relógios e moda praia somaram 5%.

Pergunta 16 – Qual nome dos três principais fornecedores de cada linha de produtos comercializados pela sua empresa? Escolha um dos 3 motivos por eles estarem sendo citados e marque com a letra relacionada no quadro ao lado fornecedor.

Motivo: Facilidades

Respostas	Ocorrências	Percentual
Fornecedor citado "A"	2	5%
Fornecedor citado "B"	5	13%
Fornecedor citado "C"	2	5%
Fornecedor citado "D"	8	21%
Fornecedor citado "E"	0	0%
Fornecedor citado "F"	1	3%
Fornecedor citado "G"	1	3%
Fornecedor citado "H"	3	8%
Fornecedor citado "I"	1	3%
Fornecedor citado "J"	0	0%
Fornecedor citado "L"	0	0%
Fornecedor citado "M"	6	16%
Fornecedor citado "N"	7	18%
Fornecedor citado "O"	2	5%
Fornecedor citado "P"	0	0%
Total	38	

Tabela 16 – Fornecedor escolhido por motivo de facilidades

Fonte: Dados primários

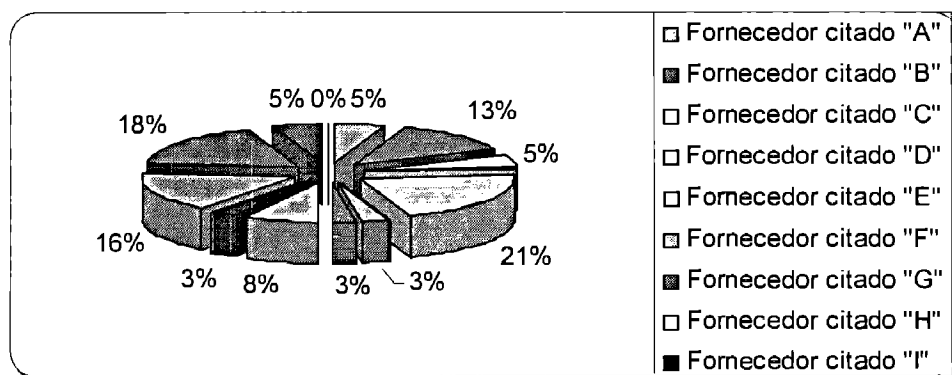


Gráfico 16 – Fornecedor escolhido por motivo de facilidades

Fonte: Dados primários

Motivo: Qualidade do produto

Respostas	Ocorrências	Proporção
Fornecedor citado "A"	4	11%
Fornecedor citado "B"	8	21%
Fornecedor citado "C"	1	3%
Fornecedor citado "D"	6	16%
Fornecedor citado "E"	0	0%
Fornecedor citado "F"	1	3%
Fornecedor citado "G"	0	0%
Fornecedor citado "H"	0	0%
Fornecedor citado "I"	0	0%
Fornecedor citado "J"	0	0%
Fornecedor citado "L"	0	0%
Fornecedor citado "M"	4	11%
Fornecedor citado "N"	6	16%
Fornecedor citado "O"	7	18%
Fornecedor citado "P"	1	3%
Total	38	

Tabela 17 – Fornecedor escolhido por motivo de qualidade do produto
Fonte: Dados primários

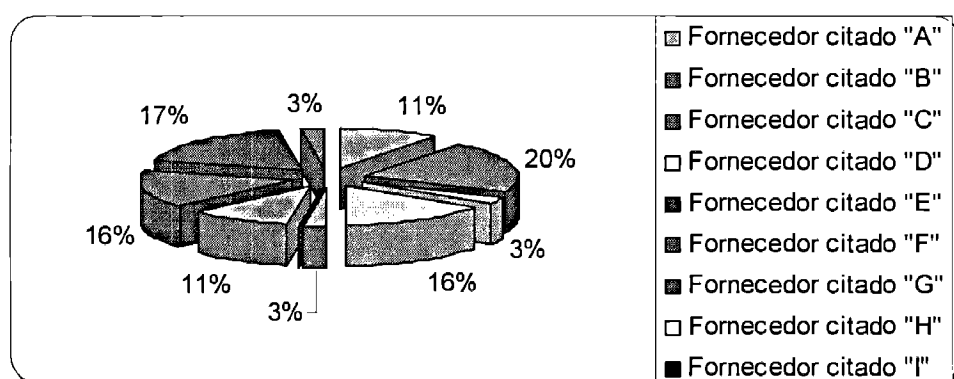


Gráfico 17 – Linha Fornecedor escolhido por motivo de qualidade do produto

Fonte: Dados primários

Motivo: Parcerias estabelecidas

Respostas	Ocorrências	Proporção
Fornecedor citado "A"	2	5%
Fornecedor citado "B"	11	29%
Fornecedor citado "C"	2	5%
Fornecedor citado "D"	7	18%
Fornecedor citado "E"	1	3%
Fornecedor citado "F"	0	0%
Fornecedor citado "G"	0	0%
Fornecedor citado "H"	2	5%
Fornecedor citado "I"	0	0%
Fornecedor citado "J"	1	3%
Fornecedor citado "L"	1	3%
Fornecedor citado "M"	6	16%
Fornecedor citado "N"	4	11%
Fornecedor citado "O"	0	0%
Fornecedor citado "P"	1	3%
Total	38	

Tabela 18 – Fornecedor escolhido por motivo de parcerias estabelecidas
Fonte: Dados primários

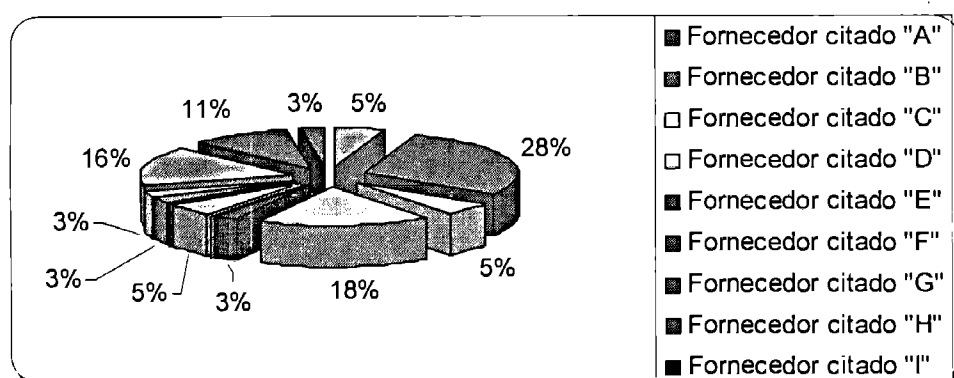


Gráfico 18 – Fornecedor escolhido por motivo de parcerias estabelecidas
Fonte: Dados primários

Os gráficos 16, 17 e 18 apresentam motivos de escolha diferentes dos

mesmos entrevistados. Pode-se observar a frequência dos fornecedores A, B, C e D. nos três gráficos, enquanto que outros fornecedores aparecem apenas em no máximo dois deles.

4.3.4 Concorrentes

O mercado concorrente do negócio em questão é constituído por empresas de *surfwear* que produzem produtos ou possuem representantes no estado de Santa Catarina. Grande parte desses concorrentes se localizam na região da Grande Florianópolis e Norte do estado.

Para descrever melhor estes concorrentes, foi elaborado um relatório (em anexo) com informações sintetizadas dos concorrentes identificados na pesquisa “perfil dos clientes Ilha Surf”. Este relatório foi elaborado com base em entrevistas informais junto a clientes e aos próprios concorrentes.

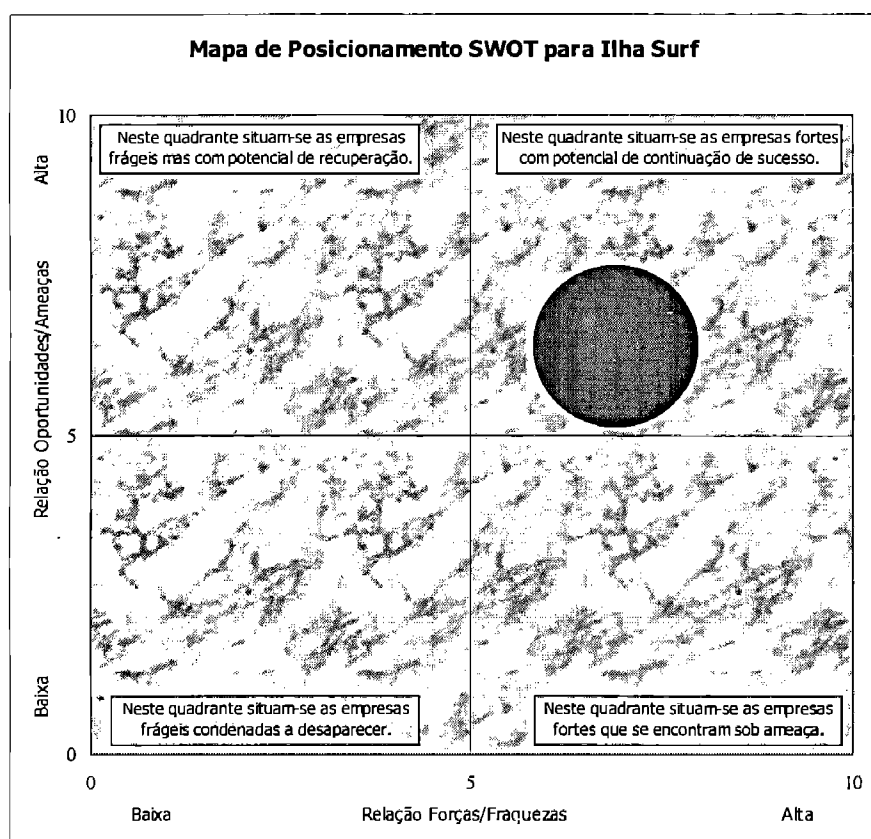
Este relatório apontou características importantes dos concorrentes, identificando seus pontos fortes e fracos. Também possibilitou diferenciar o mercado competidor por segmentos de produtos. Por questões de sigilo e estratégia os concorrentes não são identificados pelos nomes.

Uma observação importante com relação a todos os concorrentes é o fato de nenhum possuir um plano de negócios. Independente do tipo de negócio – fábrica, escritório de representação ou distribuidora – nenhuma dessas empresas possui um plano de negócios.

4.4 Plano de Marketing

4.4.1 Análise situacional

A análise SWOT fornece uma útil orientação estratégica. Através dela relacionam-se as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Através de uma planilha (anexo), foi possível a situar a empresa em um mapa SWOT.



Quadro 07 – Mapa de posicionamento SWOT

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma foi possível observar que a empresa se situa em um quadrante com potencial de continuação de sucesso, ou seja, com capacidade ofensiva junto ao mercado.

4.4.2 Objetivos e Metas

Com base na análise situacional da empresa e levando em conta os fatores críticos de sucesso, têm-se como objetivos para os próximos três:

1. Aumentar em 30% o faturamento mensal;
2. Atender todas as regiões do Estado de Santa Catarina;

Para o alcance destes objetivos ficam estabelecidas como metas: aumentar o volume de vendas em 10% no ano a partir de 2006; reforçar laços com clientes das regiões da grande Florianópolis, sul e norte do Estado em 2006 e abrir novos clientes na região Oeste do Estado em 2007.

4.4.3 Estratégias de marketing

Voltadas para o crescimento da empresa Ilha Surf e alinhadas à visão e missão da empresa no mercado, as estratégias estabelecidas buscam o caminho para a concretização dos objetivos e metas estabelecidas.

Alinhadas à visão e missão da empresa no mercado, as estratégias estabelecidas buscam o caminho para a concretização dos objetivos e metas. Foram estipuladas as seguintes estratégias para o ano de 2006:

- a) Captar recursos humanos, para possibilitar aumento da produtividade da empresa em termos de serviços e vendas;
- b) Estreitar o relacionamento com clientes, gerando maior proximidade e confiança;
- c) Oferecer benefícios, através do pós venda, demonstrando qualidade dos produtos e extensão dos serviços;
- d) Divulgar a empresa e os produtos da empresa nos meios de comunicação; e
- e) Aumentar o volume de vendas através de uma série de ações.

4.4.4 Plano de ações

Estratégia A: Captar recursos humanos

Ação A1:	Contratar estagiário para área administrativa
Como:	Através de indicação
Quando:	A partir de maio de 2006
Por quê:	Otimizar processos administrativos e possibilitar ao sócio-proprietário mais tempo para gerenciar assuntos comerciais e estratégicos
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	R\$450,00 por mês

Ação A2:	Oferecer vaga para representante comercial
Como:	Através de indicação
Quando:	A partir de maio de 2006
Por quê:	Aumentar a área de atuação da empresa
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	Comissões de 4% sobre as vendas

Estratégia B: Estreitar relacionamento com clientes

Ação B1:	Atender de forma personalizada cada cliente ativo
Como:	Utilizando banco de dados / resultados da pesquisa junto aos clientes– questão 10
Quando:	Periodicidade de 15 dias
Por quê:	Gerará diferencial no atendimento
Quem:	Representante e sócio-proprietário
Recursos:	-----

Ação B2:	Interagir com o cliente através de recursos tecnológicos
Como:	Mapear cada cliente através dos resultados da pesquisa junto aos clientes
Quando:	Imediatamente
Por quê:	Equidade nos processo de gerenciamentos administrativo-financeiros (contagens, reposições, vendas)
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	-----

Estratégia C: Oferecer benefícios através do pós venda

Ação C1:	Capacitar o cliente
Como:	Realizar treinamentos junto aos funcionários do cliente, nas próprias lojas
Quando	Após compra de novos produtos e bimestralmente
Por quê:	Cria-se afinidade com o produto
Quem:	Representantes e sócio-proprietário
Recursos:	-----

Ação C2:	Orientar o cliente
Como:	Propor tabelas de preços e descontos sugeridos para meses específicos
Quando	Após compra de novos produtos
Por quê:	Repassa informações sobre determinado produto ao cliente evitando perdas com sazonalidade
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	-----

Estratégia D: Divulgar a empresa e os produtos nos meios de comunicação

Ação D1:	Enviar <i>briefing</i> sobre o produto para jornais do segmento
Como:	Através de e-mails e para o Jornal Drop e Jornal Solto
Quando	Mensalmente
Por quê:	Divulga o produto e fixa a imagem da marca
Quem:	Sócio-proprietário e assessoria comercial das fábricas e marcas que a Ilha Surf comercializa
Recursos:	-----

Ação D2:	Anunciar a empresa Ilha Surf no mercado
Como:	Através propaganda ou anúncio em jornais do segmento
Quando	Meses de março-junho-setembro-dezembro/2006
Por quê:	Divulga a Ilha Surf para os clientes alvo
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	R\$ 400 por mês anunciado

Ação D3:	Publicidade com atletas das marcas representadas pela Ilha Surf
Como:	anúncios em rádios e mídia local
Quando	Novembro/2006 - Durante a etapa do WCT (campeonato mundial de surf) em Santa Catarina
Por quê:	Divulga produtos e marca e aproxima clientes
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	R\$ 1.000 rateados junto ao cliente parceiro e fornecedor

Estratégia E: Aumentar volume de vendas

Ação E1:	Acompanhar venda de produtos nas prateleiras
Como:	A partir da pesquisa realizada junto aos clientes, verificar formas de controle de estoque e tempo de reposição de cada cliente
Quando	A cada 15 dias após venda
Por quê:	Cria-se afinidade com o produto
Quem:	Representantes e sócio-proprietário
Recursos:	-----

Ação E2:	Focar clientes por segmento de produtos
Como:	A partir da pesquisa realizada junto aos clientes, identificar clientes segmentos que mais vendem
Quando	Imediatamente
Por quê:	Para saber o segmento com maior volume de vendas e oferecer produtos específicos a estes clientes
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	-----

Ação E3:	Elaborar uma projeção de vendas anual
Como:	Com base nas informações financeiras e metas de vendas sugeridas por fornecedores
Quando	Fevereiro de 2006
Por quê:	Para aumentar faturamento
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	-----

Ação E4:	Elaborar metas de vendas por região
Como:	A partir da pesquisa de mercado e de clientes, verificar perfil sócio-econômico das regiões e cruzar com informações do perfil demográfico dos clientes
Quando	Março de 2006
Por quê:	Para aumentar faturamento
Quem:	Sócio-proprietário
Recursos:	-----

4.4.5 Controle e avaliação do Plano de Marketing

Nesta fase, verifica-se como esta o desempenho da empresa em relação a situação desejada. O controle pode ser definido, segundo OLIVEIRA (1995), a ação necessária para assegurar a realização dos desafios, metas, projetos, objetivos, estratégias e planos de ação estabelecidos.

Haverá um constante controle e avaliação dos resultados obtidos com as atividades determinadas no plano de ação, de forma que a empresa possa corrigir, antecipadamente, possíveis problemas, ou mesmo, quando o desempenho não estiver de acordo com o previsto. Serão realizados *check lists* mensais para o controle do plano através do formulário de controle (anexo).

As especificações no plano das pessoas responsáveis, bem como os prazos limites para sua execução, têm como finalidade estabelecer uma maneira simples e organizada da empresa verificar o desempenho de seu plano e estão descritas no plano de ação.

4.5 Projeção das vendas

Para a realização da projeção das vendas, foram consideradas as informações atuais da empresa juntamente com as estratégias propostas pelo plano de marketing.

As metas de vendas estipuladas para produtos faturados pela Ilha Surf foram as seguintes:

- Quilhas: venda de 30 jogos por mês;
- Antiderrapantes: venda de 25 peças por mês.

Já para os produtos faturados direto de fábrica foram consideradas metas sugeridas dos fornecedores, sendo essas:

- Vestuário: R\$40.000,00 em março, referente a coleção de inverno e R\$60.000,00 em agosto, referente à coleção de verão;
- Artigos em prata: R\$5.000 para os meses de janeiro e dezembro/2006; R\$2.000 para os meses de fevereiro e novembro/2006; R\$1.500 para os meses de março, setembro e outubro/2006 e R\$1.000 para o restante dos meses.
- Acessórios de surf: R\$1.500 por mês; e
- Pranchas: Total de 270 pranchas no ano. Neste caso foi considerado relatório de histórico de vendas por meses

Considerando como ponto de partida algumas premissas, foram elaboradas planilhas referentes à movimentação financeira da empresa.

Sendo assim chega-se a uma projeção de resultados, considerando o objetivo do plano de marketing em aumentar 30% o faturamento nos próximos 3 anos através de metas anuais de 10%.

4.51 Demonstração dos resultados

DRE - ANUAL				
	2006	2007	2008	2009
RECEITA DE VENDAS	R\$ 26.880,00	R\$ 29.568,00	R\$ 32.524,80	R\$ 35.777,28
RECEITA COM COMISSÕES	R\$ 25.290,01	R\$ 27.819,01	R\$ 30.600,91	R\$ 33.661,00
(=) RECEITA BRUTA	R\$ 52.170,01	R\$ 57.387,01	R\$ 63.125,71	R\$ 69.438,28
(-) SIMPLES FED	R\$ 806,40	R\$ 887,04	R\$ 975,74	R\$ 1.073,32
(-) ISS	R\$ 1.264,50	R\$ 1.721,61	R\$ 1.893,77	R\$ 2.083,15
(=) VENDAS LÍQUIDAS	R\$ 50.099,11	R\$ 55.665,40	R\$ 61.231,94	R\$ 67.355,13
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 25.502,40	R\$ 28.052,64	R\$ 30.857,90	R\$ 33.943,69
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 24.596,71	R\$ 27.612,76	R\$ 30.374,04	R\$ 33.411,44
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 22.553,30	R\$ 22.814,15	R\$ 23.101,09	R\$ 23.416,71
(=) LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL	R\$ (2.980,20)	R\$ 4.798,61	R\$ 7.272,95	R\$ 9.994,73
(+) Depreciação	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
(-) IR - alíquota de 15%	R\$ -	R\$ 719,79	R\$ 1.090,94	R\$ 1.499,21
(=) LUCRO LÍQUIDO DISPONÍVEL	R\$ (1.480,20)	R\$ 4.078,82	R\$ 6.182,01	R\$ 8.495,52

Quadro 08 – Projeção da demonstração dos resultados

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar na demonstração de resultados, a evolução do lucro durante o período de três anos. É observado também que a partir do ano 2008 as receitas ultrapassam a faixa de R\$60.000,00. Acima deste faturamento a empresa passará a ter outra alíquota de imposto, segundo a legislação do SIMPLES federal.

4.5.2 Fluxo de caixa

Com o intuito de identificar os recursos disponíveis futuros em caixa, foi também elaborado um fluxo de caixa projetado com horizonte de três anos.

FLUXO DE CAIXA	2006	2007	2008	2009
Saldo de caixa inicial	R\$ 3.005,00	R\$ 5.048,41	R\$ 8.570,85	R\$ 14.140,84
Total de entradas	R\$ 52.170,01	R\$ 57.387,01	R\$ 63.125,71	R\$ 69.438,28
Receita de vendas	R\$ 26.880,00	R\$ 29.568,00	R\$ 32.524,80	R\$ 35.777,28
Receita de comissões	R\$ 25.290,01	R\$ 27.819,01	R\$ 30.600,91	R\$ 33.661,00
Total de saídas	R\$ 50.126,60	R\$ 53.864,57	R\$ 57.555,72	R\$ 61.615,99
(-) Custos variáveis				
Custo de mercadorias	R\$ 25.502,40	R\$ 28.052,64	R\$ 30.857,90	R\$ 33.943,69
Despesas com autônomos	R\$ 2.608,50	R\$ 2.869,35	R\$ 3.156,29	R\$ 3.471,91
(-) Custos fixos				
Despesas administrativas	R\$ 16.384,40	R\$ 16.384,40	R\$ 16.384,40	R\$ 16.384,40
Despesas com vendas	R\$ 2.960,40	R\$ 2.960,40	R\$ 2.960,40	R\$ 2.960,40
Despesas com marketing	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
(-) Impostos	R\$ 2.070,90	R\$ 2.277,99	R\$ 2.505,79	R\$ 2.756,37
(-) Provisão para IR	R\$ -	R\$ 719,79	R\$ 1.090,94	R\$ 1.499,21
Saldo do período	R\$ 5.048,41	R\$ 8.570,85	R\$ 14.140,84	R\$ 21.963,13
(+) Depreciação	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Fluxo líquido de caixa	R\$ 6.548,41	R\$ 10.070,85	R\$ 15.640,84	R\$ 23.463,13

Quadro 09 – Projeção do fluxo de caixa

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma observa-se que para as projeções de vendas o plano de marketing se torna viável a partir do segundo ano, quando apresenta resultados positivos.

4.5.3 Ponte de equilíbrio

Através das informações do fluxo de caixa projetado e da demonstração de resultados, foi identificado a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio da empresa.

Ponto de Equilíbrio								
<i>anos</i>	2006		2007		2008		2009	
Receita Bruta	R\$	52.170,01	R\$	57.387,01	R\$	63.125,71	R\$	69.438,28
Custos variáveis	R\$	28.110,90	R\$	30.921,99	R\$	34.014,19	R\$	37.415,61
Impostos sobre as receitas	R\$	2.070,90	R\$	2.277,99	R\$	2.505,79	R\$	2.756,37
Custos fixos	R\$	19.944,80	R\$	19.944,80	R\$	19.944,80	R\$	19.944,80
índice médio margem de contribuição		0,91		0,82		0,75		0,68
Ponto de equilíbrio operacional	R\$	21.988,21	R\$	24.187,03	R\$	26.605,73	R\$	29.266,31

Quadro 10 – Ponto de equilíbrio

Fonte: elaborado pelo autor

4.5.4 Índice de Lucratividade

A lucratividade representa, em termos percentuais, o acréscimo adicional de cada unidade monetária investida, que retorna à empresa (ZDANOWICS, 2004). Sendo assim a empresa apresentou os seguintes índices:

	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009
Lucro líquido operacional	R\$ (2.980,20)	R\$ 4.798,61	R\$ 7.272,95	R\$ 9.994,73
Receita operacional líquida	R\$ 50.099,11	R\$ 55.665,40	R\$ 61.231,94	R\$ 67.355,13
LUCRATIVIDADE	-0,06	0,09	0,12	0,15

Quadro 11 – Lucratividade da empresa

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar de haver um prejuízo esperado no fim do exercício do ano de 2006, a partir de 2007 o indicador econômico apresenta um aumento significativo passando de 0,09 para 0,12 e chegando em 2009 a 0,15.

Desta forma foi observado que com plano de vendas será possível alcançar uma margem operacional de 15%.

4.5.1 Notas explicativas

4.5.1.1 Receitas

Considera-se dois tipos de receitas: com vendas e através de comissões. A receita com vendas é fruto da comercialização de produtos a partir da Ilha Surf, ou seja, faturados pela empresa. Serão considerados, porém apenas dois tipos de produtos faturados pela empresa: as quilhas e os antiderrapantes. Os outros produtos serão apenas tomados pedidos e faturados diretamente de fábrica. As comissões provenientes de vestuário serão parceladas em três vezes a partir do mês seguinte à venda. Para os artigos em prata, é considerado o valor da comissão sobre o faturamento do mês. No caso das pranchas é considerado a quantidade vendida em cada mês, visto que a comissão é um valor fixo por unidade.

Desta forma espera-se uma receita mensal de R\$1.280,00 em vendas e uma receita média de R\$2.107,50 em comissões.

4.5.1.2 Impostos

A empresa é optante pelo SIMPLES. Desta forma:

- a) SIMPLES Federal: 3% sobre o valor constante das notas fiscais de produtos faturados;
- b) SIMPLES Estadual: R\$25,00 por mês
- c) ISS: Impostos sobre serviços, 5% sobre o valor das notas de serviços emitidas referente a produtos faturados diretamente de fábrica.

4.5.1.3 Movimentação de estoque e custo das mercadorias vendidas

Considera-se na projeção financeira um tipo de movimentação estoque zero, ou seja, realizar reposições apenas quando o produto chegar a um estoque de segurança. De acordo com a projeção estipulada para a venda de mercadorias faturadas direto de fábrica têm-se um custo mensal de R\$1.821,60.

4.5.1.4 Despesas operacionais

As despesas operacionais da empresa são as seguintes :

a) Despesas administrativas:

- Telefonia: Telefone fixo – R\$120,00/mês, Celular – R\$14/mês e ADSL/Provedor – R\$45/mês;
- Água e Luz:: R\$50,00/mês;
- Honorários Contábeis: R\$130,00/mês;
- Pro Labore e INSS: R\$577,20/mês;
- Material de Expediente: R\$100,00/ano;
- Tributos: Contribuição Sindical – R\$100,00/ano;
- Impostos: SIMPLES* estadual – R\$25,00/mês;
- Remuneração do estagiário: a partir do mês de junho de 2006, R\$450,00/mês;
- Depreciação: R\$125,00/mês

b) Despesas com vendas:

- Fretes: considerando a política de estoques e a tabela da transportadora parceira da empresa, têm-se uma valor mensal de frete de R\$28,00.
- Combustíveis: é considerado uma media mensal de combustível de R\$80.
- Provisão para inadimplência: R\$91,20/mês, considera um nível de inadimplência de 2% sobre o volume de vendas mensal da empresa;

- Cobrança bancária: a considerar que 30% da forma de faturamento da empresa é por boletos e com base na projeção de vendas, estima-se um valor mensal de R\$ 31,50 em cobranças bancárias.

c) Despesas com marketing:

- Veiculação: R\$150,00/trimestral.

Comissão de vendedores

- O valor de comissão para vendedores, adotado pela empresa é de 4%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um plano de negócio como ferramenta de marketing para a empresa Ilha Surf.

Buscando o aprofundamento teórico nos assuntos inerentes à elaboração de um plano de negócio, este trabalho descreveu os principais conceitos envolvidos ao planejamento estratégico e de marketing, bem como aspectos ambientais, os quais as organizações estão envolvidas.

A elaboração de um plano de negócios pode auxiliar de forma atenuante o desenvolvimento de uma empresa. A busca pelas informações e a análise empreendida na interpretação dos dados coletados resultaram no amadurecimento organizacional. Possuindo informações detalhadas sobre a própria empresa e principalmente sobre a conjuntura do mercado, o plano de negócios se torna uma ferramenta, valiosa e estratégica.

Uma das principais etapas de um plano de negócio é o de estabelecer qual o foco do negócio. Ou seja, a definição do negócio da empresa, bem como a descrição de sua visão e missão. Um aspecto muito importante, que a empresa Ilha Surf não possuía.

Desta forma, a empresa passou a ter uma visão macro sobre o seu mercado e também de sua estrutura. Foi possível identificar e clarificar aspectos legais e jurídicos da empresa, bem como de sua estrutura organizacional e operacional.

Com o plano de negócio foi possível abrir novos horizontes para a empresa, principalmente em relação às ações e estratégias que deveriam ser tomadas em relação ao mercado.

O *surfwear* é uma indústria que vêm apresentando um rápido crescimento devido ao apelo comercial e por ter como vitrine o surfe, um esporte que agrada muitas pessoas. No Brasil essa indústria já é responsável por 10% das vendas do segmento vestuário na indústria têxtil.

Foi verificado que o mercado de Santa Catarina o qual a empresa Ilha Surf atua, apresenta diversas características em concordância com essa indústria, a começar pelo esporte. Além disso, foram observados aspectos referentes à conjuntura econômica do estado e tendências de mercado. Apesar das informações conseguidas, constatou-se grande dificuldade em conseguir dados referentes a esse segmento, principalmente junto a órgãos dirigentes do comércio e varejo.

De acordo com o estudo dos principais concorrentes da empresa Ilha Surf, nenhuma possuía um plano de negócio elaborado. Mesmo empresas com estruturas muito maiores, inclusive fabris, não conhecem, ou mesmo não divulgam seu foco de negócio. Essa constatação reforça o tema em questão, de utilizar o plano de negócio como ferramenta de marketing. Principalmente em relação aos clientes.

Realizando uma pesquisa de mercado junto aos clientes da empresa, foi possível elaborar o perfil de cada uma delas, bom como tomar a iniciativa em iniciar uma maior aproximação através do contato estabelecido pela pesquisa. Todas as informações foram consideradas para a elaboração de estratégias e ações que integram o plano de marketing.

Visando maximizar os resultados e o posicionamento de mercado da empresa, foi elaborado um plano de marketing com base nas informações de mercado. Para isso foi realizada uma análise situacional da empresa,

considerando variáveis dos ambientes interno e externo. Com base nas pesquisa de mercado e das informações já constituídas no plano de negócios, foram observadas áreas que a empresa poderia, estrategicamente, explorar para alcançar os seus objetivos de acordo com o foco do negócio.

Desta forma estipularam-se objetivos e metas que terão utilidades para orientar a empresa no caminho desejado. Assim criaram-se estratégias de médio e curto prazo, bem como um plano de ações para a consecução das mesmas. A partir da projeção financeira foi possível confirmar aprovação das estratégias a serem seguidas devido às mesmas atingirem, de forma projetada, os objetivos e metas do plano de marketing.

Sendo assim, constatam-se alguns aspectos que denotam o quanto resultante, competente e considerável a utilização do plano de negócio como ferramenta de marketing. Resultante, pois muda o perfil da organização e de seus colaboradores devido à posse das informações, o que atualmente é imprescindível. Competente, pois a empresa passa a ter um controle de todas as suas operações e pode conduzi-las de maneira estratégica em relação a todos os fatores os quais as empresas estão sujeitas. E finalmente, considerável, pois conduzindo de forma sinérgica esses dois aspectos, a empresa passa a ter um diferencial competitivo no mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. 4. ed. São Paulo: Makron , 1993.

COOPERS & LYBRANDS. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DAFT, R., **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa** uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 15. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ **Plano de Negócios**: o segredo do sucesso do empreendedor: mito ou realidade. Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br/>>. Acesso em: 13 out 2005.

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio do Estado de Santa Catarina. **Pesquisa Conjuntural**: Grande Florianópolis. n.58, ano 5, Dezembro, 2005. Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.org.br/novo/arquivos/pesquisas/>>. Acesso em: 20 dez 2005.

_____ . **Expectativa dos empresários para as vendas no primeiro trimestre de 2006.** Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.org.br/novo/arquivos/pesquisas> > Acesso em 10 fev 2006.

GUARANÁ, Alex. Pânico nas salas de shape. **Revista Fluir**, São Paulo, n. 243, p.55, jan 2006.

HALL, Richard H., **Organizações: estrutura e processos.** 3. ed. Rio de Janeiro, 1984.

HITT, Michael A., IRELAND, Duane, A., HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

KOONTZ & O'DONNEL. **Fundamentos da administração.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Francisco José, HEILBORN, Gilberto L. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Ricardo A. **Entrevista concedida a Jean Claude Viezzer.** Florianópolis, 15 jan 2006.

MATTAR, Fauze N., **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Ministério do Trabalho, Fundação Roberto Marinho, SEBRAE. **Programa Brasil Empreendedor: aprender a empreender**. Brasília, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RÉGIS, Thiago Sá Fortes. **Plano de negócios para uma franquia Mormaii na cidade de Joinville/SC**. 2003. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Como entender o mundo dos negócios: qualidades do empreendedor, a empresa e o mercado – Série O Empreendedor**. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.

STONER, J., FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

UNIPRAN – Universidade da prancha. **Históricos e objetivos**. Disponível em: <<http://unipran.unimonte.br/historico.asp>>. Acesso em: 13 jan 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 90p.

WAVES. **Mercado: Surf & beach show**. Disponível em: <<http://waves.terra.com.br/surfbeach/layout4.asp> > Acesso em 13 de jan 2005.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ZDANOWICS, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXOS

**MIX DE PRODUTOS
DISTRIBUIDOS**

LINHA	PRODUTO	MARCA	REF	MODELO
ACESSÓRIOS	QUILHAS	WETWORKS	2011001	RR (RENAN ROCHA)
ACESSÓRIOS	QUILHAS	WETWORKS	2011002	PR (PETERSON ROSA)
ACESSÓRIOS	QUILHAS	WETWORKS	2011003	VR (VITOR RIBAS)
ACESSÓRIOS	QUILHAS	WETWORKS	2011004	MT (MARECELO TREKINHO)
ACESSÓRIOS	GRIP	WETWORKS	2021001	RAONI MONTEIRO
ACESSÓRIOS	GRIP	WETWORKS	2021002	PEDRO HENRIQUE
ACESSÓRIOS	LEASHS	WETWORKS	2031001	6' COMP
ACESSÓRIOS	LEASHS	WETWORKS	2031002	6' REG
ACESSÓRIOS	LEASHS	WETWORKS	2031003	8' FUN
ACESSÓRIOS	LEASHS	WETWORKS	2031004	10' LONG
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041001	TOALHA 5'8/6'2/6'5
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041002	PRATA SURF 5'8
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041003	PRATA SURF 6'2
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041004	PRATA SURF 6'5
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041005	PRATA SURF 6'10
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041006	PRATA FUN 7'5
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041007	PRATA FUN 9'0
ACESSÓRIOS	CAPA	WETWORKS	2041008	PRATA LONG 9'5
ACESSÓRIOS	PARAFINA	ADRENALIMITZ	2052001	AGUA QUENTE
ACESSÓRIOS	PARAFINA	ADRENALIMITZ	2052002	AGUA FRIA
EQUIPAMENTOS	DIVERSOS	WETWORKS	1031001	CHAVES PARA WETCOP
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011001	Até 7'0
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011002	Modelos Atletas
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011003	Hibrida / Fish / Single Fin"
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011004	7'2 / 7'7
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011005	7'8 / 9'0
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011006	Fun 7'2 / 7'7
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011007	Fun 7'8 / 8'2
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011008	Long até 9'4
EQUIPAMENTOS	PRANCHA	WETWORKS	1011009	Long 9'5 / 9'10
EQUIPAMENTOS	WET FINS SYSTEM	WETWORKS	1021001	GABARITO DE INSTALAÇÃO
EQUIPAMENTOS	WET FINS SYSTEM	WETWORKS	1021002	KIT WFS

Concorrente	Localização	Cosntituição legal	Tempo de atuação	Área de atuação	Descrição do mix de produtos oferecidos	Pontos fortes	Pontos fracos	Estratégia utilizadas
	A	Florianópolis/SC	Distribuidor e representante	10 anos	Santa Catarina - exceto regiões Oeste e Meio-oeste	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Parafinas, outros Acessórios: Vestuário, Calçados, Ótica Equipamentos para fabricantes de pranchas	Diversidade de produtos, tempo de atuação no mercado e marcas conhecidas	Distribuição irregular, preço, algumas linhas de produtos antigas, muitos produtos importados
B	Florianópolis/SC	Distribuidor e representante	15 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Parafinas Acessórios: Vestuário, Calçados, Ótica	Marcas top de mercado, grande cartela de clientes, confiança perante os clientes	Atendimento, alguns produtos importados	ênfase na marca e produtos, busca de posição
C	Florianópolis/SC	Distribuidor e representante	11 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Roupas de borracha Acessórios: Ótica	Marcas top de mercado, grande cartela de clientes, confiança perante os clientes	linha de equipamentos com baixa qualidade, distribuição irregular	liderança de custos
D	Florianópolis/SC	Representante	20 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Pranchas, Roupas de borracha Acessórios: Vestuário, Calçados	Marcas top de mercado, grande cartela de clientes, confiança perante os clientes	falta de know-how para venda de equipamentos	ênfase na marca e produtos, busca de posição
E	Florianópolis/SC	Representante	4 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes Acessórios: Vestuário, Calçados	marcas emergentes, atendimento ao cliente elogiado	pouca experiência de mercado, falta de know-how para venda de equipamentos	ênfase na marca e produtos, busca de posição
F	Florianópolis/SC	Representante	2 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Quilhas, outros Equipamentos para fabricantes de pranchas	preço, atendimento, linha diversificada	pouca experiência de mercado	diferenciação de produtos

Concorrente	Localização	Constituição legal	Tempo de atuação	Área de atuação	Descrição do mix de produtos oferecidos	Pontos fortes	Pontos fracos	Estratégia utilizadas
G	Florianópolis/SC	Fábrica	8 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Pranchas, Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Roupas de borracha	inovações, carisma junto aos clientes	qualidade baixa nos equipamentos	diversificação atendimento, enfoque no produto
H	São Francisco do Sul/SC	Fábrica	20 anos	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul	Equipamentos: Pranchas, Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Roupas de borracha	tempo de mercado, confiança do consumidor, preço	distribuição intensiva	enfoque no produto
I	Florianópolis/SC	Fábrica	20 anos	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul	Equipamentos: Pranchas, Quilhas	qualidade produto, confiança	atendimento	enfoque no produto
J	Florianópolis/SC	Fábrica	mais de 10 anos	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul	Equipamentos: Antiderrapantes	cartela de clientes	produtos ultrapassados	liderança de custos
L	Florianópolis/SC	Fábrica	mais de 5 anos	Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Parafinas	preço	distribuição irregular	liderança de custos
M	Florianópolis/SC	Fábrica	mais de 20 anos	Brasil	Equipamentos: Pranchas, Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Roupas de borracha	Marca top de mercado, qualidade produto, confiança, tempo de mercado, marca consolidada		enfoque no produto
N	Garopaba/SC	Licenciadas / Distribuidores	mais de 20 anos	Brasil	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Capas de prancha, Parafinas, Roupas de borracha, outros Acessórios: Vestuário, Calçados, Ótica, Artigos de prata e bijotérias	Marca top de mercado, qualidade produto, confiança, tempo de mercado, marca consolidada	distribuição intensiva, perda de foco	diferenciação de produtos
O	Florianópolis/SC	Representante	mais de 15 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Pranchas Acessórios: Vestuário, Ótica	Marcas top de mercado, grande cartela de clientes, confiança perante os clientes	distribuição intensiva	enfoque no produto
P	Joinville	Fabricante / Distribuidor	mais de 5 anos	Santa Catarina	Equipamentos: Antiderrapantes, Leashes, Parafinas	produto reconhecido	distribuição irregular	enfoque no produto

Este questionário tem como objetivos atualizar o cadastro e buscar uma maior proximidade com nossos clientes, através da identificação do perfil e hábitos de sua empresa. Agradecemos muito sua colaboração em responder as seguintes perguntas:

Data da entrevista:/...../..... Entrevistado:.....
Dados da empresa:
Razão Social:
Fantasia: Data de fundação:
CNPJ: Inscrição Estadual:
Endereço:
Telefone(s): Celular(es):
E-mail(s):

1) Qual o número de funcionários da empresa?

- a) até 9 (c) 20 a 29 (e) 40 a 49
b) 10 a 19 (d) 30 a 39 (f) mais de 49 funcionários

2) Qual o faturamento anual da empresa?

- a) até R\$ 244.000 (d) de R\$ 1.200.001 a R\$ 2.134.000
b) de R\$ 244.001 até 434.000 (e) acima de R\$ 2.134.001
c) de R\$ 434.001 até 1.200.000

3) Sua empresa realiza algum tipo de treinamento com os funcionários? Qual?

4) Quais os recursos tecnológicos sua empresa utiliza para se comunicar com clientes e fornecedores (por exemplo: internet, msn, skype)?

5) Sua empresa possui um site na rede mundial de computadores?

- a) sim. Qual?
b) não

6) A sua empresa possui algum software ou programa de controle de estoque?

- a) sim (b) não

7) Qual a frequência de compra ou reposição adotada pela sua empresa?

- a) a cada coleção (c) conforme o giro dos produtos
b) a cada visita do representante (d) outra forma. Qual?

8) Sua empresa realiza compras com pagamentos a vista?

- a) sim (b) não (pular para pergunta 10)

9) Quais os motivos levam sua empresa a realizar compras à vista?

10) Na sua opinião, qual o local mais adequado para uma visita comercial com a finalidade de se realizar compras ou reposições?

- a) na própria loja (d) através de um site ou catálogo eletrônico
b) no escritório da loja (e) outra forma. Qual?
c) em um showroom

11) Quais datas, na sua opinião, requerem maior atenção quanto a reposições e compras?

- a) dia dos namorados (d) outras. Quais?
b) feriados (e) não sei
c) período de Natal

2) Sua empresa investe em algum tipo de evento?

- a) sim
- b) não (pular para pergunta 14)

3) Que tipo de evento?

- a) festas
- b) shows musicais
- (c) eventos esportivos
- (d) outros. Quais?

4) Sua empresa possui atleta patrocinado em algum tipo de esporte?

- (a) sim. Que tipo de esporte?
- (b) não

5) A sua empresa conhece qual linha de produto tem maior representatividade em vendas?

6) Qual nome dos três principais fornecedores de cada linha de produtos comercializados pela sua empresa? Escolha um dos 3 motivos por eles estarem sendo citados e marque com a letra relacionada no quadro ao lado fornecedor. :

Motivos:

. _ FACILIDADES

: _ QUALIDADE O PRODUTO

: _ PARECERIAS ESTABELECIDAS

linha de produtos	Fornecedores / Marcas	Motivos
Vestuário	1 -	→
	2 -	→
	3 -	→
Equipamentos e acessórios para Surf (leashes, antiderrapantes, quilhas, capas de prancha, etc)	1 -	→
	2 -	→
	3 -	→
Acessórios em geral	1 -	→
	2 -	→
	3 -	→

Estamos muito gratos pela sua colaboração!

Metodologia

- 1 Esta ferramenta/relatório baseia-se nos conceitos de Análise SWOT com extensões que a permitem objetivar e quantificar.
- 2 Começa-se por decidir quais os principais vetores da análise SWOT que devem ser aplicados ao grupo das empresas com atuação similar.
- 3 Os vetores relacionados aos Pontos Fortes e Pontos Fracos são aqueles que são importantes para as empresas do setor
- 4 Os vetores relacionados às Ameaças e Oportunidades são aqueles que são importantes para o mercado
- 5 Depois explicitam-se as lógicas e razões que balizam cada vetor assim selecionado.
- 6 Para cada vetor da análise, escolhe-se um fator de ponderação, ou seja, a sua importância no conjunto. O total dos pesos SW e OT deve ser 100%.
- 7 Com base nos vetores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avalia-se cada valor para a empresa a analisar, numa escala de 0=nulo a 10=total.
- 8 Esta ferramenta fornece dois valores que são a relação entre as Forças e as Fraquezas e a relação entre as Oportunidades e as Ameaças.
- 9 A ferramenta situa a empresa em análise num Mapa de Posicionamento SWOT. O quadrante em que a empresa se encontra identifica a situação.

Empresa em análise:

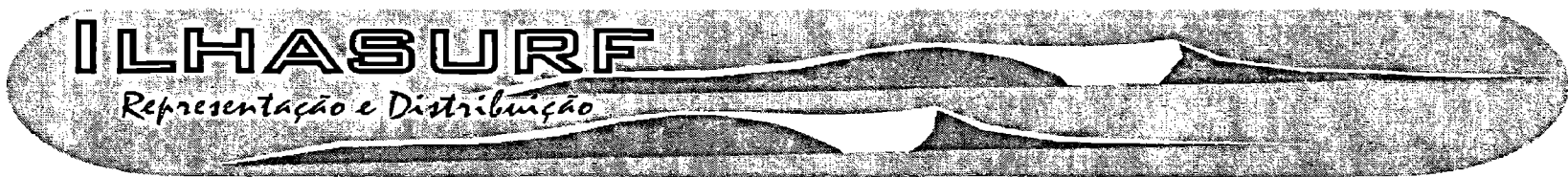
Ilha Surf las Aux

Sector em análise:

SURFWEAR

Setores dos Pontos Fortes e Fracos relativos	Peso relativo	Qualificação geral para setores de análise em	Qualificação da Ilha Surf (escala de 1 a 10)	Características relativas à Ilha Surf	Valorização
Estrutura Organizacional	15%	As empresas necessitam necessitam uma estrutura organizacional sinérgica e bem estruturada	6	A Ilha Surf possui uma estrutura simples bem estruturada, porém sem linha de <i>staff</i>	0,9
Capacidade de expansão	25%	Para aproveitar o crescimento do mercado a empresa precisa ter condições de expandir sua cartela de clientes	8	A imagem da empresa, bem como os produtos e marcas comercializados possibilitam o acompanhamento do mercado em ascensão	2
Logística	25%	Para qualidade dos serviços e satisfação dos clientes as empresas devem procurar soluções eficazes na logística	9	A Ilha Surf buscou junto a parceiros, formas de reduzir seus custos e ao mesmo tempo satisfazer os clientes através de soluções logisticas	2,25
Mix de produtos	35%	As empresas necessitam de linhas de produtos que tenham marcas consolidadas, produtos com qualidade e garantia e posição de mercado	5	A empresa possui uma linha de produtos completa de equipamentos de surfe, vestuário e acessórios. Porém necessita complementar calçados e ótica para atingir uma gama maior de clientes	1,75
Grande total relativo	100%		6,9		6,9

Objetos das Oportunidades e Ameaças	Risco relativo	Condições ambientais e mercado em análise	Valor para Ilha Surf (escala de 1 a 10)	Comentários pertinentes à Ilha Surf	
Produtos importados	10%	A abertura de mercado para produtos estrangeiros devido ao câmbio baixo gera concorrência desfavorável aos produtos nacionais em relação à	7	A Ilha Surf comercializa produtos de qualidade, que podem equiparar-se aos produtos importados	0,7
Mercado em ascensão	30%	Crescimento do mercado devido a apelo comercial e aumento de praticantes dos esportes correlacionados	7	O suporte dos parceiros estratégicos, bem como o mix de produtos das empresas representadas possibilitam o acompanhamento deste crescimento	2,1
Variáveis econômicas	40%	As diversas variáveis econômicas tem grande influência no setor de surfwear.	7	A Ilha Surf possui um mix de produtos que atinge tipos de clientes com classes de renda mais alta	2,8
Dependência de matéria-prima importada para produção de equipamentos de surfe	20%	As empresas possuem produtos que necessitam matéria-prima importada e sujeitos a alterações de preço	4	Os produtos comercializados pela Ilha Surf , são em grande maioria, compostos de matéria prima importada	0,8
Índice de risco relativo	100%		6,1	Resumo para Ilha Surf	6,4



Check List – Controle e avaliação – Estratégias 2006

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Recurso Previsto	Recursos Utilizado	Diferença

Finalizado em: ____ / ____ / ____